

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA NO SETOR HOTELEIRO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL, INTENÇÃO DE SAÍDA, PERFORMANCE E SATISFAÇÃO

MADALENA DE SOUSA CARDIM FROUFE DOS SANTOS

OUTUBRO 2022

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

O EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA NO SETOR HOTELEIRO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL, INTENÇÃO DE SAÍDA, PERFORMANCE E SATISFAÇÃO

MADALENA DE SOUSA CARDIM FROUFE DOS SANTOS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

OUTUBRO 2022

Resumo

A atividade hoteleira é um dos setores mais dinâmicos à escala global e tem vindo a crescer na última década. Ainda que seja muito sensível a externalidades, é responsável por percentagens significativas dos níveis de empregabilidade. Esta indústria depende largamente das relações interpessoais estabelecidas entre os colaboradores e os clientes, que ditam o sucesso das organizações. Por ser uma atividade caracterizada por longas e antissociais horas de trabalho, pelo *stress* das funções, pelos baixos salários e pela sua sazonalidade, enfrenta desafios proeminentes ligados, acima de tudo, às questões do equilíbrio trabalho-família (ETF) e, consequentemente, à intenção de abandono das organizações.

A presente investigação procura interligar as variáveis Equilíbrio Trabalho-Família, Intenção de Saída, *Performance*, Satisfação e Suporte Organizacional Percebido (POS). Uma vez que a revisão de literatura contém bastante informação e sugere relações entre os conceitos, este estudo exploratório vai mais além e são colocadas hipóteses.

Por meio de um inquérito aplicado a 127 participantes, foi possível observar que: o Equilíbrio Trabalho-Família negativo estabelece uma relação negativa com Satisfação e Suporte Organizacional Percebido, e positiva com Intenção de Saída; O Suporte Organizacional Percebido relaciona-se de forma negativa com a Intenção de Saída e positivamente com Satisfação; O aumento da Satisfação reflete-se numa diminuição da Intenção de Saída e num crescimento dos níveis de *Performance*.

Assim, todas as hipóteses colocadas se confirmam – à exceção do ETF Negativo com a *Performance* e do POS com a *Performance*. Ademais, o estudo revela que existem variáveis que influenciam outras de forma mais marcante, como é o caso do POS, cuja relação com a Intenção de Saída é mais forte que o ETF Negativo sobre a última. Tal sugere que o estudo pode ser aprofundado e poderá ser apresentado um modelo conceptual e de hipóteses.

Palavras-chave: Setor hoteleiro, Equilíbrio trabalho-família, *Turnover*, Intenção de saída, *Performance*, Satisfação global, Suporte Organizacional Percebido

Abstract

The hospitality industry is one of the most dynamic on a global scale and it has been thriving during this last decade. Although it is extremely sensitive to external factors, it is responsible for significant percentages of employability levels. This business largely depends on interpersonal relationships established between both employees and consumers. Being this activity known for its long and antisocial hours, the stress inherent to the roles, for the low compensation and its seasonality, it faces outstanding challenges related to, mostly, work-life balance (WLB) issues and, thereafter, the intention to leave the organization.

This investigation seeks to establish a link between the variables: Work-Life Balance, Intent to Leave, Performance, Satisfaction and Perceived Organizational Support (POS). Since the literature review contains plenty of information and suggests relations between the above mentioned concepts, this explorative study goes further, and hypotheses are placed.

By means of a survey applied to 127 participants, it is possible to state that: the negative Work-Life Balance establishes a negative relation with Satisfaction and Perceived Organizational Support, and positively with Intent to Leave; Perceived Organizational Support is related with Intent to Leave in a negative way, and positively with Satisfaction; The increase of Satisfaction is reflected in a decrease of Intent to Leave and higher levels of Performance.

Accordingly, all of the placed hypotheses are confirmed – with the exception of Negative WLB with Performance, as well as POS with Performance. Furthermore, this study reveals that there are variables which bias others in a more expressive way. For example, POS, whose relation with Intent to Leave is stronger than the Negative WLB over the last one. This suggests that the study can be deepened, and a hypotheses model can be used.

Keywords: Hospitality industry, Work-life balance, Turnover, Intent to leave, Performance, Global satisfaction, Perceived Organizational Support

Agradecimentos

Apesar das longas horas que cada aluno, individualmente, dedica à realização de uma dissertação de mestrado, esta nunca poderia ser considerada um trabalho de uma pessoa só. Como tal, agradeço primeiramente ao Professor Jorge Gomes, por todo o acompanhamento, sugestões, correções e indicações ao longo do projeto.

Deixo também um agradecimento muito especial a todos os familiares e amigos que, durante este processo demonstraram o seu apoio e, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação, fosse através da partilha de conhecimento, pela entrega, pela demonstração de espírito de entreatajuda e por todo o apoio moral durante esta etapa. Sem estes, não creio que fosse possível.

Índice

Resumo.....	i
Abstract	ii
Agradecimentos.....	iii
Índice de figuras	v
Índice de tabelas	vi
Capítulo I Introdução.....	1
Capítulo II Revisão de literatura.....	3
2.1. Enquadramento conceptual.....	3
2.1.1. Equilíbrio trabalho-família	3
2.1.2. O setor hoteleiro	5
2.2. A perspetiva organizacional.....	7
2.2.1. Intenção de saída, <i>turnover</i> e implicações na <i>performance</i>	8
2.2.3. A Gestão de Recursos Humanos e o Suporte Organizacional Percebido	11
2.3. A perspetiva individual.....	12
2.3.1. As expectativas dos recém-licenciados	13
2.3.2. Abandono de funções no setor hoteleiro	14
2.3.3. Perspetiva familiar.....	15
2.4. Elaboração das hipóteses	17
Capítulo III Metodologia.....	21
3.1. Método.....	21
3.2. Instrumento Variáveis e operacionalização.....	22
3.3. Caracterização da amostra	25
Capítulo IV Análise de resultados.....	26
4.1. Descrição das variáveis.....	26
4.1.1. Medidas de tendência central e medidas de dispersão.....	26
4.1.2. Matriz de correlações.....	27
4.2. Regressões lineares múltiplas	31
4.3. Discussão dos Resultados	32
Capítulo V Conclusões, limitações e propostas de investigação futura	35
Referências bibliográficas	38
Anexos.....	46
Anexo I Estrutura do inquérito.....	46
Anexo 2 Caracterização da amostra.....	51
Anexo 3 Tabela-resumo das hipóteses.....	52

Índice de figuras

Figura 1 - Número de publicações sobre equilíbrio trabalho-família.....	4
---	---

Índice de tabelas

Tabela 1 - Matriz de correlação geral	27
Tabela 2 - Matriz de correlação em função do género	30
Tabela 3 - Regressão linear múltipla Performance como variável dependente	31
Tabela 4 - Regressão linear múltipla Intenção de Saída como variável dependente	31

Capítulo I | Introdução

O setor hoteleiro é um dos setores mais dinâmicos da atualidade, em constante crescimento e representativo de uma percentagem significativa da economia global. Aliás, em 2019, era responsável por 10,4% do PIB *per capita* mundial e gerava 334 milhões de empregos (Holston-Okae & Mushi, 2018; World Travel & Tourism Council, 2021).

Por ser uma indústria integrada no setor dos serviços, e pela frequência das interações com o consumidor, a aposta em recursos humanos competentes e qualificados determina a qualidade do serviço. Desta forma, o fator humano representa, aqui, uma fonte de vantagem competitiva, na medida em que é o ativo que permite garantir a satisfação dos clientes – sendo este o grande foco das unidades hoteleiras (Wright, Dunford & Snell, 2001; Kusluvan, Kusluvan, Ilhan, & Buyruk, 2010; Tag-Eldeen & Shawky, 2013). Ainda que a literatura reconheça que os colaboradores são a chave para o sucesso das organizações, a atividade hoteleira, salvo raras exceções, parece não seguir esta tendência e é caracterizada por práticas de recursos humanos menos desenvolvidas quando comparada com outras indústrias (Nasurdin, Ahmad & Ling, 2015). Tal é verificado ao nível dos horários extensos e antissociais, da exigência das tarefas, do *stress* inerente às funções operacionais, da fraca compensação e do pouco tempo livre disponível para desempenhar outras atividades para além do trabalho (Wildes, 2007; Deery & Jago, 2008; O’Leary & Deegan, 2005; Baum, 2006).

Estas características levam a que exista uma maior propensão para gerar conflitos entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores. Sendo a Família um dos conceitos mais significativos atualmente (Karakas & Tezcan, 2019), torna-se particularmente importante desenvolver estratégias que visem a conciliação das duas esferas, por forma a garantir a realização pessoal em ambas (Tag-Eldeen & Shawky, 2013). Pelas razões supramencionadas, é possível verificar que, no setor hoteleiro, o conceito de ETF está ainda pouco presente e, assim, os atributos da atividade levam, inúmeras vezes, a um aumento significativo da intenção de saída e, conseqüentemente, das taxas de *turnover*. Esta intenção de abandono das funções, das entidades, ou até da própria indústria – como consequência direta do conflito profissional e familiar - tem efeitos negativos relevantes para as entidades do setor, visto que vão comprometer a

consistência do serviço e aumentar os custos associados à contratação e formação de pessoal e irão, inevitavelmente, afetar a *performance* organizacional. Por forma a contrariar esta propensão, surge o conceito de Suporte Organizacional Percebido que reflete o grau com que os colaboradores percecionam a preocupação da empresa face ao bem-estar destes (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990).

Desta forma, a investigação da relação entre o conflito trabalho-família (CTF) e a tendência proeminente de *turnover* é um assunto crítico para a gestão de recursos humanos (GRH) na indústria hoteleira (Wang, Lee & Wu, 2017), pelo que é imperativo abordar, não só as possíveis práticas a implementar com o objetivo de conciliar as diversas faces da vida do indivíduo, como também a questão das elevadas taxas de abandono de funções no setor (O’Leary & Deegan, 2005).

Surge, assim, a presente pesquisa de cariz exploratório, com a finalidade de compreender a forma como o ETF se relaciona com os conceitos de intenção de saída, satisfação, *performance* e, ainda, com o suporte organizacional percebido pelos colaboradores. Por outras palavras, o objetivo deste estudo é atuar como primeiro passo na investigação sobre as práticas conciliadoras e as suas consequências ao nível dos recursos humanos, num setor tão importante.

Por forma a expor de forma clara os conceitos referidos, o capítulo que se segue destina-se à revisão de literatura. Nesta, será, primeiramente, feito um enquadramento conceptual, onde é apresentado o conceito de equilíbrio trabalho-família e, de seguida, uma caracterização do setor hoteleiro. Numa fase posterior, são apresentadas as perspetivas organizacional e individual, no âmbito de integrar uma visão completa dos dois pontos de vista relativamente aos conceitos e à indústria em estudo.

O terceiro capítulo desta pesquisa destina-se à metodologia utilizada para dar resposta às questões e objetivos propostos, nomeadamente através da análise das variáveis, do instrumento e da amostra.

No quarto capítulo é feita a apresentação e discussão dos resultados obtidos através do inquérito utilizado para o estudo empírico, onde será visível a forma como os conceitos se interligam.

Por fim são expostas as principais conclusões a retirar desta investigação, onde são também referidas as limitações e desafios encontrados ao longo deste projeto. Sendo um estudo exploratório e passível de ser mais desenvolvido encontram-se também algumas sugestões de pesquisa futura no âmbito da indústria hoteleira.

Capítulo II | Revisão de literatura

Um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional irá afetar profundamente, por um lado, o desenvolvimento físico e mental de um indivíduo, como também impactará a sustentabilidade das organizações (Wong, Chan & Teh, 2020). Por esta razão, torna-se essencial abordar o conceito de ETF à luz da perspectiva organizacional, mas também ao nível individual.

Deixo, desde já a nota de que, apesar de a estrutura utilizada separar os conceitos por diferentes tópicos, é inevitável que os temas em estudo se cruzem entre eles.

2.1. Enquadramento conceptual

2.1.1. Equilíbrio trabalho-família

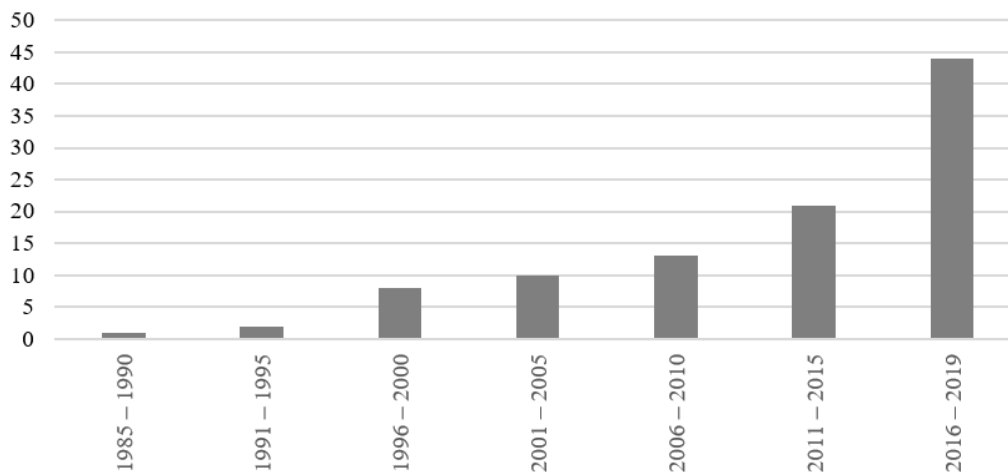
O conceito de ETF – comumente expresso em inglês como *work-life balance* e oposto de CTF - pode ser definido como a obtenção de experiências satisfatórias em todos os domínios da vida de um indivíduo. Aliás, de acordo com Tag-Eldeen e Shawky (2013), uma forma de perceber esta ideia é compreender que esta estabelece uma relação entre a realização e satisfação de cada um dos quatro quadrantes da vida: profissional, familiar, social e pessoal.

Existe ainda literatura que indica dois tipos de conflito interpessoal, nomeadamente CTF – quando o a pressão no trabalho afeta a situação familiar - e conflito família-trabalho, que expressa o contrário do anterior (Bakker, Demerouti & Dollard, 2008). Neste caso, o foco está no primeiro conceito.

A conceção de equilíbrio trabalho-vida surgiu pela primeira vez no Reino Unido na década de 60, no entanto, só cerca de trinta anos depois foi considerado um tema de interesse para a GRH (Thilagavathy & Geetha, 2021). Desde então que os estudos sobre este conceito são cada vez mais frequentes, visto que este fenómeno se revela bastante importante na atração e retenção de talento (Suifan, Abdallah, & Diab, 2016), na medida em que tem impacto a vários níveis. Aliás, Thilagavathy e Geetha (2021)

referem que as pesquisas referentes ao equilíbrio trabalho-vida têm vindo a registar-se de forma crescente desde os anos 80¹, como é possível verificar na figura 1.

Figura 1 - Número de publicações sobre equilíbrio trabalho-vida



Fonte: adaptado de Thilagavathy e Geetha (2021)

Para além disto, os autores referem ainda que a América e a Europa contribuíram com cerca de 60% destas pesquisas e é de notar que 42,6% das mesmas abordam o setor dos serviços.

Como seria expectável, no longo prazo, manter o equilíbrio entre ambas as faces trará benefícios concretos, quer para os funcionários, quer para as organizações (Greenhaus & Beutell, 1985; Wong et al., 2020).

Entre os principais efeitos, o ETF contribui para o aumento da satisfação dos colaboradores e qualidade do serviço que, como resultado, levará ao aumento do compromisso organizacional e reduz a intenção de saída (Chang, Hsied, Lan & Chen, 2019). Para além disso, enaltece o sucesso, saúde e felicidade ao longo da vida do indivíduo, quando existe um equilíbrio no trabalho, em casa e noutros papéis sociais (Soomro, Breiteneker & Shah, 2018). Evidencia ainda a contribuição dos recursos humanos na competitividade do negócio e conduz a uma perceção mais positiva da empresa (Tag-Eldeen & Shawky, 2013).

Contrariamente, a fraca gestão de compromissos pessoais, sociais e/ou organizacionais pode levar a consequências graves em cada uma destas áreas (Chang et

¹ Para este estudo, os autores consideraram apenas artigos científicos escritos em inglês, listados nas revistas Scopus, web of science e Australian Business Deans Council (ABDC).

al., 2019). Os mesmos autores referem que, ao verificar-se uma elevada responsabilidade, exigência e obrigações no local de trabalho, horários extensos e recursos distribuídos de forma ineficaz, estas condições levarão a uma debilitação do estado físico e mental dos colaboradores.

De acordo com a literatura, o conflito entre as duas esferas tem consequências negativas tanto ao nível pessoal, como das organizações, nomeadamente na redução da produtividade dos colaboradores, problemas de pontualidade e aumento do grau de absentismo, *stress* e um aumento da taxa de *turnover* (Greenhaus & Beutell, 1985; Kumara & Sanoon, 2018).

Em termos de implementação, o conceito de ETF assenta em práticas concretas que visem garantir a conciliação da vida profissional com as restantes esferas do dia-a-dia de um indivíduo: Russell, O’Connell e McGinnity (2009) identificam, entre outras, a disponibilização de serviços de creche e períodos alargados de licença de maternidade e paternidade. Tag-Eldeen e Shawky (2013) identificam ainda algumas práticas de flexibilização do trabalho, nomeadamente trabalho em regime parcial, horários flexíveis, teletrabalho e pausas na carreira para investir na formação.

Deixo presente a nota de que, sendo a atividade hoteleira integrada no setor dos serviços, e dadas as suas características, verifica-se que nem todas as práticas supramencionadas são passíveis de implementação, como é o caso do teletrabalho para as atividades das áreas operacionais, sendo o contacto com o cliente indispensável.

Pelas razões anteriormente identificadas, é possível afirmar que este conceito se revela importante para as organizações, na medida em que os impactos são significativos em vários níveis. Assim, o estudo crescente deste fenómeno torna-se cada vez mais considerável (i) para as organizações, para que estas consigam obter os resultados positivos inerentes a estas práticas; (ii) mas também para os indivíduos, para que seja possível garantir o sucesso e a realização das obrigações inerentes a cada parcela do quotidiano sem que seja necessário privilegiar uma em detrimento de outra, sob pena de não satisfazer uma ou mais necessidades.

2.1.2. O setor hoteleiro

Teng (2013) define o setor hoteleiro como sendo uma organização com o propósito de satisfazer um conjunto de necessidades como, por exemplo, alimentação,

bebidas e acomodação, pelo que envolve, forçosamente, interações frequentes entre empregados e clientes.

“We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen, and in doing so we create exceptional memories for our guests and for each other”

- Horst Schulze, membro fundador da cadeia Ritz-Carlton, 2009 (Bavik, 2020)

A indústria dos serviços de alojamento e *food and beverage* representa um dos setores com crescimento mais rápido e atua diretamente sobre a experiência do cliente (Chung & D’Annunzio-Green, 2018). O ramo hoteleiro representa, assim, uma das indústrias mais dinâmicas a nível mundial. Em diversos países, como é o caso, por exemplo, dos Estados Unidos, o setor representa e influencia largamente a economia nacional (Holston-Okae & Mushi, 2018). O World Travel & Tourism Council revela anualmente os dados relacionados com a atividade turística. Segundo o relatório de 2021, em 2019 – o último ano de atividade antes da pandemia da COVID-19 - a indústria representava 10,4% do PIB *per capita* global e a nível de empregabilidade contava com 10,6% (334 milhões) de empregos. Em valores absolutos, tal equivale a 1 em cada 4 novos empregos. Aliás, neste estudo é possível verificar que os decréscimos económicos na indústria ocorreram devido a acontecimentos como o 11 de setembro, a crise financeira de 2009 e a COVID-19, o que revela a sensibilidade do setor a externalidades de índole negativo.

Em 2020, como resultado da pandemia, o contributo do turismo para o PIB global decresceu em 49,1%. Desde a última crise financeira em 2009, o setor registava crescimentos anuais significativos, o que subentende que *ceteris paribus* – isto é, não surgindo a crise pandémica - continuaria a bater recordes de ano para ano, contribuindo, assim, largamente para a criação de empregos.

A título de curiosidade, em Portugal, de acordo com dados fornecidos pelo PORDATA (2022), o número de dormidas acompanhou a evolução económica referida, sentindo-se um decréscimo significativo entre 2019 e 2020, cujas dormidas passaram de 79.787.430 para 31.577.663, uma queda superior a 50%).

A atividade hoteleira, como parte integrante do setor dos serviços, possui características que a tornam particularmente desafiante naquilo que é a gestão de pessoas. Entre as quais, podemos identificar: a fraca compensação – Casado-Díaz e Simón (2016) afirmam que o setor hoteleiro é o que tem salários mais baixos quando

comparado com outras indústrias -, horas de trabalho antissociais, pouca flexibilidade de horários, sazonalidade, oportunidades de progressão de carreira limitadas, funções fisicamente extenuantes, *stress* inerente à atividade, fraco reconhecimento e pouco tempo para a vida familiar, dada a natureza do setor (Wildes, 2007; Deery & Jago, 2008; O’Leary & Deegan, 2005; Baum, 2006). Para além destes atributos terem como resultado um elevado *turnover*, a sazonalidade é um fator que dificulta ainda mais a consistência de pessoal e, conseqüentemente, do serviço, visto que, muitas vezes, as entidades optam por ter menos colaboradores a contrato, e utilizam como estratégia a contratação de trabalhadores em regime de extra ou *on call* (Goh & Lee, 2018). Assim, o elemento da consistência é negativamente impactado.

Esta fraca reputação relativamente às condições laborais, aliada ao forte *turnover* comum deste setor, levam a que as unidades hoteleiras enfrentem desafios mais protuberantes que outras indústrias em termos de atração, recrutamento e retenção de talentos (O’Leary & Deegan, 2005).

Por se integrar no setor dos serviços, a relação humana tem aqui um papel de extrema relevância, na medida em que os funcionários de uma entidade hoteleira são o primeiro e mais frequente ponto de contacto com os clientes, o que significa que o fator humano é a chave para o sucesso do negócio (Tag-Eldeen & Shawky, 2013).

2.2. A perspetiva organizacional

Aquando do estudo do setor hoteleiro e do ETF, e analisando agora a perspetiva da organização, torna-se particularmente importante abordar os conceitos de intenção de saída e *turnover*, mas também de *performance* - tanto individual, como organizacional - como consequência dos primeiros. Ainda que as práticas conciliadoras tenham impactos a vários níveis, estas fazem-se sentir particularmente nas intenções de saída dos colaboradores que, como estudado anteriormente, são um dos principais desafios da indústria.

Assim, neste capítulo é abordado, numa fase inicial, o fenómeno das elevadas taxas de rotatividade, comuns da atividade hoteleira, relacionando este conceito com a *performance* organizacional visto que estão diretamente interligados entre si. Finalmente, sendo que se trata de uma análise na ótica da organização, não seria possível não mencionar, ainda que brevemente, o papel que a GRH desempenha - ou deve desempenhar – para contrariar a tendência de abandono das operações hoteleiras.

2.2.1. Intenção de saída, *turnover* e implicações na *performance*

O *turnover* é um indicador do número de colaboradores que abandona uma organização num determinado período de tempo. Habitualmente, é também conhecido como taxa de rotatividade e pode ser expresso sob a forma de percentagem (Dwesini & Sisulo, 2019).

Porque os recursos humanos de uma organização são o seu ativo mais importante (Pandita & Ray, 2018), o estudo deste fenómeno assume particular relevância.

O fator humano está diretamente relacionado com a qualidade do serviço, com a satisfação e lealdade do cliente, com a vantagem competitiva e com a *performance* organizacional no geral (Kusluvan et al., 2010). O desempenho das unidades hoteleiras depende fortemente das relações entre os empregados e os clientes. Tag-Eldeen e Shawky (2013) corroboram esta afirmação, acrescentando que os empregados são um fator essencial para o funcionamento e sucesso do negócio. Wright, et al. (2001) referem que a *Resource-based view* (RBV) – teoria que indica que a vantagem competitiva provém de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis - influencia a estratégia de recursos humanos das organizações, sendo que estes constituem, portanto, um pilar fundamental. Assim, o capital humano é crítico para manter ou adquirir vantagem competitiva da empresa, principalmente para a indústria hoteleira, na medida em que depende das pessoas para se diferenciar dentro do mercado dos serviços. (Djajasinga, Sulastri, Sudirman, Sari & Rihardi, 2021).

Assim, este fenómeno revela-se um dos maiores desafios do setor hoteleiro (Rehman & Mubashar, 2017; Rasheed, Okumus, Weng, Hameed & Nawaz, 2020; Karatepe & Olugbade, 2016), na medida em que, por ser um negócio altamente centrado no cliente, depende das pessoas – isto é, dos colaboradores - para atingir uma vantagem competitiva sustentável (Dwesini & Sisulo, 2019).

Para fazer face às tendências de rotatividade sentidas nas organizações, estas devem desenvolver estratégias de retenção eficazes e que contrariem as condições laborais que se verificam atualmente.

A rotatividade de pessoal nas organizações pode ter várias origens e, principalmente no setor hoteleiro, existem inúmeras características inerentes que se traduzem num aumento da intenção de saída.

Samson, Ondigi e Wanderi (2012) identificam os estilos de gestão e liderança, o ambiente de trabalho e as compensações e benefícios como principais motivos de saída. Mencionam, entre outros, a atitude dos gestores face aos subordinados, os horários de trabalho - que, para além de longos, são muitas vezes, antissociais - ou a exigência física associada às funções, por exemplo.

Já Mohsin, Lengler, e Kumar (2013), num estudo que incidiu sobre o *turnover* dos colaboradores em hotéis de luxo, referem que as intenções de saída dos colaboradores se devem, acima de tudo, às longas horas de trabalho – característica referida na maioria dos estudos – juntamente com a pressão e o *stress* intrínsecos à profissão.

De acordo com Ezeuduji e Mbane (2017), as causas de elevada rotatividade de pessoal no setor hoteleiro prendem-se com o facto de os empregados percecionarem a compensação como sendo reduzida em relação à carga de trabalho, às escassas oportunidades de crescimento, ao compromisso organizacional pouco desenvolvido, às fracas relações laborais e, uma vez mais, às horas de trabalho extensas.

Aquando do estudo das possíveis causas que conduzem ao aumento da intenção de saída numa organização, nem sempre é possível determinar apenas um fator que leve a este desfecho, mas sim uma combinação de vários (Fitz-enz, 1990, referido por Dwesini & Sisulo, 2019). Os últimos autores, num estudo sobre as causas e formas de prevenção da rotatividade no setor hoteleiro aprofundam esta questão e referem que a elevada intenção de saída, que resulta em abandono da organização, se deve a um ou mais dos seguintes fatores, que estão, inevitavelmente, interligados entre si: (i) a cultura organizacional, na medida em que impacta a adequabilidade de um funcionário à organização; (ii) as estratégias de compensação e benefícios que, quando percebidas como injustas face ao mercado, às tarefas desempenhadas ou até dos próprios colegas, levam a uma maior intenção de saída; (iii) as expetativas de progressão de carreira que, quando alinhadas entre o empregado e o empregador, levam a um menor índice de *turnover*; (iv) o compromisso organizacional que, por motivos evidentes, quanto menor for, maior a probabilidade de sair da organização; (v) e a satisfação com a função, juntamente com o ambiente de trabalho, que funcionam como bons indicadores na previsão do *turnover*, na medida em que um empregado satisfeito irá, tendencialmente, desempenhar as suas funções com brio, o que influenciará a decisão de permanecer na organização. Para além destes, os autores recordam ainda que o ciclo do colaborador

numa empresa é iniciado no recrutamento e seleção, pelo que uma correta gestão de expectativas nesta fase é essencial.

Os motivos supramencionados têm, infalivelmente, consequências ao nível do ETF que, segundo alguns estudos efetuados na área da hotelaria, é uma das principais causas que leva à intenção de abandonar a organização (Rasheed et al., 2020).

Analisando agora as consequências deste fenómeno, verifica-se que elevadas taxas de rotatividade podem conduzir ao insucesso do negócio, à desmotivação dos recursos humanos e, ainda, a uma fraca atratividade de candidatos qualificados (Surji, 2013). Em oposição, no longo prazo, uma organização que retenha os seus funcionários de forma consistente terá, seguramente, um aumento a estes níveis, impactando a sua *performance*, satisfação e produtividade.

Para uma unidade hoteleira, torna-se particularmente importante compreender que a elevada rotatividade tem impactos significativos ao nível (i) da gestão de talento organizacional, na medida em que esta influencia a qualidade do serviço e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Chang et al. (2019) referem que, para uma organização hoteleira se manter competitiva, é crucial fornecer um serviço estável, consistente e de qualidade, pelo que a retenção eficaz de colaboradores tem um papel decisivo no aumento da *performance*. Para além disto, o *turnover* afeta também (ii) os custos inerentes à substituição de pessoal (Dwesini & Sisulo, 2019). Esta substituição de funcionários experientes representa um custo significativo para as empresas, na medida em que formar novos colaboradores implica que outros dediquem tempo para este efeito, o que se traduz em perdas financeiras consideráveis (Milman, & Dicson, 2014).

Desta forma, e sendo que o foco das unidades hoteleiras passa pela oferta de um serviço de excelência através da antecipação das necessidades dos consumidores, é necessário ter especial atenção à qualidade do pessoal. Tal significa que uma intenção de saída crescente leva a elevadas taxas de rotatividade que podem: comprometer os serviços, tornando-os mais instáveis; colocar em causa a satisfação dos clientes; e, conseqüentemente, a rentabilidade da organização (Chang et al., 2019). Por outras palavras, sendo a hotelaria um setor particularmente competitivo, por forma a responder às necessidades e expectativas dos consumidores, é cada vez mais importante que as organizações sejam representadas por funcionários satisfeitos, motivados e qualificados

que permitam atingir os objetivos das entidades (Chung & D’Annunzio-Green, 2018), sendo que estes são, como verificado, o pilar de um serviço de qualidade.

Tal como tem sido descrito, conclui-se que a *performance* organizacional é, inevitavelmente, afetada pela intenção de saída, na medida em que a falta de consistência no serviço prestado – resultado da elevada rotatividade – se traduz num decréscimo do desempenho individual.

De acordo com Wong, et al. (2020), observa-se que o impacto das políticas conciliadoras de trabalho e vida pessoal na *performance* individual e organizacional constitui um tópico de interesse crescente, quer para os investigadores, quer para os profissionais. Desta forma, e porque o desempenho organizacional é fortemente impactado pela elevada rotatividade, a implementação de práticas conciliadoras revela-se fundamental para garantir a satisfação profissional e pessoal que conduzirão a resultados positivos.

2.2.3. A Gestão de Recursos Humanos e o Suporte Organizacional Percebido

Um dos principais objetivos do departamento de recursos humanos passa por, entre muitas outras funções, atrair e reter talentos (Stankevičiūtė, & Savanevičienė, 2018). No caso do presente estudo, torna-se relevante salientar que a GRH tem como função a implementação de práticas que sejam relevantes para os colaboradores. Por outras palavras, surge aqui o conceito de Suporte Organizacional Percebido – ou *Perceived Organizational Support (POS)* – que, segundo Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro (1990), se traduz no grau com que os funcionários percecionam que a empresa se preocupa com o bem-estar e valoriza as suas contribuições laborais.

Quando analisado à luz da indústria hoteleira, estas funções são particularmente mais desafiantes. Dada a atividade intensiva característica deste setor, a elevada intenção de saída e conseqüente rotatividade de pessoal é, então, um obstáculo constante para a GRH, por um lado, pelos elevados custos associados e, por outro, pelo facto de comprometerem a vantagem competitiva da organização (Shaw, 1999).

Este facto adquire um relevo significativo no setor em estudo que, sendo um negócio de pessoas para pessoas, depende das interações entre colaboradores e consumidores, tal como observado anteriormente. No entanto, ainda que o fator humano seja reconhecido como fundamental para o sucesso organizacional, Nasurdin et al.

(2015) referem que as práticas de RH implementadas no setor hoteleiro são menos desenvolvidas face a outras indústrias.

Um estudo de Tiago, Borges-Tiago e Couto (2020), revela que as práticas da GRH têm um papel decisivo para garantir um serviço de qualidade nas entidades hoteleiras. Aliás, a pesquisa conclui que existe uma forte relação entre as práticas de RH, a qualidade do serviço e a atitude dos empregados.

Desta forma, é necessário compreender que cabe aos gestores a responsabilidade de identificar corretamente quais os motivos que levam a um aumento da intenção de saída – ainda que este fenómeno seja frequente e quase cultural no setor hoteleiro - por forma a implementar estratégias eficazes para reter os melhores talentos (Dwesini & Sisulo, 2019) e, assim, garantir um suporte organizacional percebido pelos colaboradores.

As dificuldades sentidas no setor devidas ao fenómeno do *turnover* podem continuar a verificar-se caso as organizações hoteleiras não atuem no sentido de as contrariar (Hughes & Rog, 2008). Por outras palavras, a responsabilidade de melhorar a qualidade - e até a quantidade de colaboradores – recai, em grande parte, sobre as iniciativas e políticas desenvolvidas pelas organizações, com o objetivo de promover uma perceção mais positiva sobre a indústria (Deery, 2008).

Assim, atendendo aos fortes impactos que o ETF – ou, em oposição, o CTF – têm nos indivíduos e nas organizações hoteleiras, torna-se essencial reforçar que a GRH tem um papel de extrema importância na concretização de práticas sociais, de modo a proporcionar a conciliação das duas grandes esferas pessoais (Chang et al., 2019).

2.3. A perspetiva individual

Sendo o foco deste estudo direcionado para o impacto que as políticas de ETF têm nos colaboradores – e como consequência, nas organizações – é importante compreender e abordar a perspetiva individual da questão.

Ainda que a indústria hoteleira seja, muitas vezes, percecionada como vibrante e dinâmica, - ou até interessante, divertida e agradável, segundo Sibson (2011) - a natureza atual da operação turística tem inerente uma cultura de longas horas de trabalho que pode levar ao *burnout* dos empregados (Buick & Thomas, 2001).

As características inerentes à atividade hoteleira, muitas delas intensificadoras do *turnover* frequentemente registado, leva também ao afastamento de recém-

licenciados na área e até ao abandono de colaboradores do setor (Chung & D'Annunzio-Green, 2018).

Assim, ainda que de forma sucinta, neste capítulo são estudadas três esferas em que o CTF no setor hoteleiro tem impacto, nomeadamente *(i)* nas expectativas dos recém-licenciados na área, abordando também o papel das instituições de ensino na redução do intervalo entre as expectativas e a realidade da atividade hoteleira; *(ii)* no abandono de carreiras ligadas à indústria e quais os principais motivos que levam a esta alteração da via profissional; e, por fim, *(iii)* nas famílias dos colaboradores, numa ótica de compreender os impactos do CTF, não só para o indivíduo, como também ao nível das relações domésticas.

2.3.1. As expectativas dos recém-licenciados

De acordo com Goh e Lee (2018), alguns estudos indicam que a generalidade dos diretores hoteleiros ainda não está a fazer o suficiente para garantir a motivação dos recém-licenciados para que estes continuem a exercer funções no setor, nomeadamente ao nível da falta de oportunidades de progressão de carreira e fraca compensação, como já foi anteriormente referido.

As instituições de ensino da área desempenham um papel fundamental no desenvolvimento das expectativas de emprego (O'Leary & Deegan, 2005), na medida em que devem, de certa forma, preparar e gerir as expectativas – muitas vezes, irreais - dos estudantes face a um mercado com desafios bastante enraizados e com obstáculos e consequências significativas, ainda que tal preparação possa desencorajar o ingresso neste mercado.

A título de exemplo, e fazendo recurso de um estudo de Wen, Li e Kwon (2018), os resultados revelam que as perceções dos recém-colaboradores face à compensação, benefícios e progressão de carreira em hotelaria estão abaixo das expectativas percebidas aquando da fase académica.

Tendo em conta a literatura revista – e algum contacto com o setor hoteleiro – surgem dois possíveis motivos que podem justificar este *gap* entre as expectativas e a realidade do setor: *(i)* as instituições de ensino investem pouco tempo na gestão de expectativas dos estudantes, sendo que, por vezes, é feita uma caracterização do setor que pode não corresponder totalmente à realidade; e *(ii)* as condições laborais típicas da indústria hoteleira são, efetivamente, muito pouco desenvolvidas e influenciam negativamente a intenção de permanecer e pertencer à atividade.

Neste estudo ao nível das expectativas dos recém-licenciados, é ainda importante mencionar a importância e os impactos dos estágios – atividade bastante comum nas formações associadas ao setor, como forma de praticar as competências técnicas requeridas para exercer as funções. De acordo com Farmaki (2018), existe muita literatura que explicita o valor dos estágios no setor turístico e hoteleiro e apesar dos inúmeros benefícios que estes trazem, quer para os estudantes, quer para as organizações, são muitas as pesquisas que demonstram os desafios e as experiências negativas reportadas que minimizam a probabilidade de seguir uma carreira hoteleira. A autora refere dois estudos efetuados no passado que indicam que cerca de 50% dos estudantes ponderam abandonar a indústria após a conclusão do estágio (Richardson, 2008); Lu e Adler (2009) mencionam que 32% dos graduados manifestam uma vontade de prosseguir uma carreira diferente da hotelaria.

Uma vez mais, o intervalo existente entre as expectativas e a realidade das funções contribui largamente para experiências negativas associadas ao setor (Zopiatis & Constanti, 2007).

Esta discrepância nas perceções dos estudantes é, assim, validada através das experiências de estágio. Aliás, Farmaki (2018, p. 58) partilha uma citação que confirma a existência de disparidades percebidas:

“My degree is hospitality management, I did not expect to wash dishes or to make beds throughout my internship...If I am performing such tasks every day, how am I supposed to learn how to manage a hotel?”

2.3.2. Abandono de funções no setor hoteleiro

Para muitos trabalhadores do setor, o facto de exercerem funções integradas num serviço que opera todos os dias, 24 horas por dia, faz com que seja difícil manter um estilo de vida saudável, viajar ou estudar (Deery & Jago, 2008). A questão da sazonalidade vem intensificar esta questão, na medida em que, muitas vezes, os contratos de trabalho são temporários para fazer face às necessidades temporais específicas das unidades hoteleiras, devolvendo pouca segurança a quem exerce funções mais operacionais (Goh & Lee, 2018).

Por ser um negócio com horários particularmente exigentes e gerar, assim, uma falta de flexibilidade na gestão de compromissos pessoais, é comum que os empregados abandonem, não apenas a entidade em que laboram, mas mesmo a atividade hoteleira no

geral, procurando outras opções de carreira totalmente distintas (Deery & Jago, 2008), com exigências diferentes e que permitam um maior equilíbrio entre as esferas pessoais.

O’Leary e Deegan (2005) recolheram informações de ex-colaboradores do setor hoteleiro face ao abandono desta atividade. Os principais resultados indicam:

- Que as horas de trabalho antissociais e a fraca remuneração foram as respostas mais frequentes, com, respetivamente, 60% e 55% das respostas
- 61% dos inquiridos indica que não voltaria a trabalhar na área e 26% responderam que tinham dúvidas.
- Quanto às condições que consideram importantes para garantir uma menor rotatividade, 44% dos ex-colaboradores identificou o tempo para outras atividades para além do trabalho.

Este estudo comprova o alinhamento da pesquisa até agora efetuada, referindo as características mais frequentes que tornam o setor pouco apelativo para os colaboradores continuarem a exercer funções no setor. Para além disto, vem atestar e enfatizar que os atributos das atividades hoteleiras são determinantes nas decisões individuais ao nível das carreiras dos indivíduos, sejam estas tomadas numa fase inicial – isto é, numa etapa académica, como verificado no tópico anterior – ou ao fim de algum tempo despendido e investido na atividade turística.

Uma vez mais, é reforçada a ideia de que é imperativo efetuar mudanças ao nível das condições laborais que são constantes numa grande maioria das entidades hoteleiras, no âmbito de diminuir as intenções de abandono e, assim, permitir uma maior consistência e qualidade do serviço.

2.3.3. Perspetiva familiar

Para além de estudar os fatores que levam ao abandono das entidades, de funções ou até da atividade hoteleira como carreira, é importante compreender que estas decisões têm influência, não só na vida pessoal de cada indivíduo, mas também nas relações interpessoais estabelecidas.

De acordo com Torp, Lysfjord e Midje (2018) verifica-se que a dificuldade de conciliação das esferas profissional e pessoal traz consequências negativas ao nível da satisfação dos indivíduos, famílias e organizações. Aliás, e de acordo com os conteúdos abordados na unidade curricular de Comportamento Organizacional, esta disciplina

explica precisamente que os três níveis – individual, grupal e organizacional – têm influência e são influenciados mutuamente, pelo que nunca podemos observar um dos níveis isoladamente.

Segundo os autores acima citados, a participação mais intensa no trabalho dificulta e impede, muitas vezes, o desenvolvimento familiar. A literatura refere que este conflito causado por atividades laborais intensas leva a relações familiares disfuncionais (Matthiesen, 2006, citado por Torp, Lysfjord & Midje, 2018) e afeta negativamente a satisfação, saúde e bem-estar dos membros da família (Bakker et al., 2008) e não apenas o colaborador que se depara com tais conflitos. Esta afirmação explica por outras palavras o conceito de *crossover* que, segundo Bakker et al. (2008), explicita que o *stress* sentido pelo colaborador no local de trabalho é transmitido para o(a) parceiro(a) deste em casa.

Os autores referem ainda que os indivíduos que possuem uma carga de trabalho elevada e que implica interações frequentes e exigentes com clientes, têm uma maior tendência para estarem desagradados e até irritados no relacionamento com o(a) parceiro(a), na medida em que as suas funções laborais, muitas vezes excessivas, impedem que o indivíduo relaxe e recupere da sua atividade e tenha tempo para responsabilidades familiares.

É importante ainda referir que a maioria da investigação aborda a questão dos impactos do conflito entre as duas esferas em função do género, sendo bastante comum encontrar referências de que as mulheres são quem principalmente experimenta as consequências deste desequilíbrio, uma vez que são, muitas vezes, quem detém mais responsabilidades no contexto familiar (Yang & Peng, 2018).

Neste âmbito, surge, desde já, uma limitação que se prende com a dificuldade em encontrar estudos sobre as consequências do conflito ao nível familiar e, consequentemente, sociodemográfico. A maioria das pesquisas foca-se nos efeitos do desequilíbrio na organização ou no indivíduo, mas quase nunca – ou de forma superficial - nos impactos familiares que decorrem deste fenómeno.

Da literatura até agora revista, é possível comprovar que a dificuldade em satisfazer as necessidades de realização laboral e pessoal leva a um debilitação da saúde mental dos colaboradores (Chang et al., 2019) o que terá influência nas relações sociais estabelecidas por estes. Como tal, a fragilização destas relações, aliada aos horários antissociais e fraca compensação, resulta no enfraquecimento da estrutura familiar,

nomeadamente, na decisão de não ter filhos ou à dificuldade em cultivar relacionamentos, levando a separações e divórcios. Ainda que exista literatura significativa sobre o conceito de ETF no setor hoteleiro (Zhao, 2016), desta limitação identificada fica presente a sugestão de pesquisa neste âmbito, isto é, de explorar mais profundamente os impactos ao nível familiar dos colaboradores da indústria.

Ainda que o setor seja responsável por um número significativo de empregos, considero plausível que não exista literatura sobre o assunto por não influenciar as características demográficas ao nível nacional e, desta forma, até pode não ser considerado um tópico relevante. No entanto, deixo explicitado o interesse – e até uma sugestão de pesquisa - em perceber o impacto que as funções ao nível das operações hoteleiras têm ao nível da composição das famílias.

2.4. Elaboração das hipóteses

Por forma a sintetizar todo este primeiro capítulo, e antes de passar à apresentação das hipóteses, é possível verificar que os conceitos referidos até ao momento podem ser observáveis de uma forma quase cíclica na atividade: começando pelas (i) condições laborais pouco desenvolvidas que (ii) colocam em causa o ETF; (iii) geram insatisfação, *stress*, *burnout* e danos nas relações familiares dos colaboradores que faz com que estes (iv) ponderem ou efetivem o abandono das funções (fenómeno de intenção de saída e *turnover*, respetivamente) e, simultaneamente, gera uma fraca atratividade do setor no geral para recém-licenciados e até colaboradores do setor; tal leva (v) à contratação de colaboradores em regime de extra e ao aumento dos custos de formação e contratação que, em última instância (vi) enfraquece a consistência do serviço e fragiliza a *performance* organizacional.

Tal como previamente referido, o presente estudo é de cariz exploratório e o principal objetivo é compreender a forma como as variáveis se relacionam. Ainda assim, são naturalmente colocadas e apresentadas possíveis hipóteses, uma vez que a revisão da literatura sugere que existem relações entre as variáveis. Sendo que a pesquisa incide nas práticas de ETF no setor hoteleiro e a forma como estas habitualmente impactam as relações sociais, das quatro subescalas do ETF foi selecionada a do ETF Negativo para a composição das hipóteses.

De acordo com o anteriormente referido, o equilíbrio trabalho-família, quando atingido, contribui fortemente para o aumento da satisfação dos colaboradores (Chang et

al., 2019). Rani, Kamalanabhanb e Selvarania (2011) indicam que a pesquisa empírica realizada demonstra que existe uma correlação positiva forte entre o ETF e a satisfação dos funcionários.

A literatura acrescenta que o conflito entre as responsabilidades pessoais e profissionais, muitas vezes causado por atividades laborais intensas, conduz a relações familiares disfuncionais, afetando negativamente a saúde e bem-estar dos colaboradores e respetivos familiares (Bakker et al., 2008). Assim, surge a seguinte hipótese:

Hipótese 1: O ETF Negativo relaciona-se negativamente com a Satisfação global, de forma que quanto maior a primeira variável, menor a segunda

De acordo com Beauregard e Henry (2009), as práticas de ETF estão frequentemente associadas com um aumento da *performance*. Desta forma, disponibilizar práticas conciliadoras no contexto laboral, trará vantagens visíveis ao nível da *performance* individual e, conseqüentemente, da organização.

Tal como revisto numa fase inicial, o conflito entre as duas esferas resulta em conseqüências negativas, acima de tudo ao nível da produtividade dos colaboradores (Greenhaus & Beutell, 1985; Kumara, & Sanoon, 2018). Surge, então, a segunda hipótese:

Hipótese 2: O ETF Negativo relaciona-se negativamente com a Performance individual, de forma que quanto maior a primeira variável, menor a segunda

Como verificado na revisão de literatura, as elevadas taxas de rotatividade são um dos principais desafios do setor hoteleiro. Entre as principais vantagens da implementação de práticas de ETF, é de salientar o aumento do compromisso organizacional que se traduz numa diminuição da intenção de saída dos colaboradores (Chang et al., 2019). De outra forma, quando deparados com um conflito entre as obrigações sociais/familiares e laborais, é frequente o desejo de abandono das funções para poderem encontrar o equilíbrio.

O estudo de Holland, Tham, Sheehan e Cooper (2019) corrobora a afirmação anterior, na medida em que conclui que o ETF afeta significativamente a intenção de saída.

Hipótese 3: O ETF Negativo relaciona-se positivamente com a Intenção de Saída, de forma que quanto maior a primeira variável, maior a segunda

De acordo com a literatura revista, a pesquisa de Tiago et al. (2020) reforça ainda que existe uma forte relação entre as práticas conciliadoras desenvolvidas pela GRH e a atitude dos funcionários como resposta a estas medidas.

A pesquisa de Casper, Martin, Buffardi e Erdwins (2002), confirma que quanto mais os impactos negativos do trabalho na esfera familiar, maior o suporte da organização percebido pelos colaboradores.

Hipótese 4: O ETF Negativo relaciona-se negativamente com o Suporte Organizacional Percebido, de forma que quanto maior a primeira variável, menor a segunda

Dawley, Houghton e Bucklew (2010) indicam que o suporte organizacional percebido funciona como um dos principais preditores da intenção de saída.

Aliás, as práticas conciliadoras evidenciam a contribuição dos colaboradores e levam a que estes desenvolvam uma percepção mais positiva da organização (Tag-Eldeen & Shawky, 2013).

Como revisto anteriormente, o papel da GRH passa, em parte, por desenvolver políticas que visem o equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional, com o objetivo subjacente de promover uma melhor percepção por parte dos funcionários face ao apoio da empresa nesta matéria. Surge, desta forma, a quinta hipótese:

Hipótese 5: O Suporte Organizacional Percebido relaciona-se negativamente com a Intenção de Saída, de forma que quanto maior a primeira variável, menor a segunda

Segundo Bernarto, Bachtiar, Sudibjo e Suryawan (2020) e Allen, Shore e Griffeth (2003), quando aumenta o suporte organizacional percebido, aumentam também os níveis de satisfação global dos colaboradores. Surge, assim, a sexta hipótese:

Hipótese 6: O Suporte Organizacional Percebido relaciona-se positivamente com a Satisfação, de forma que quanto maior a primeira variável, maior a segunda

O estudo de Muneer, Iqbal, Khan e Long (2014) indica que os colaboradores, ao sentirem o suporte organizacional, dedicam esforços extra para atingir os seus objetivos, aumentando assim a sua *performance*. A pesquisa de Byrne e Hochwarter (2007) desenvolve-se no mesmo sentido, referindo que o suporte organizacional percebido é considerado um recurso capaz de influenciar a *performance* ao encorajar o compromisso dos funcionários.

Hipótese 7: O Suporte Organizacional Percebido relaciona-se positivamente com a Performance individual, de forma que quanto maior a primeira variável, maior a segunda

De acordo com Ghiselli, La Lopa e Bai (2001), a satisfação é um dos principais conceitos para compreender a intenção de saída e o *turnover*. De acordo com a pesquisa destes autores, tem sido estabelecido que os colaboradores que estão insatisfeitos no emprego têm uma maior probabilidade de sair do que os que estão satisfeitos.

Hipótese 8: A Satisfação relaciona-se negativamente com a Intenção de Saída, de forma que quanto maior a primeira variável, menor a segunda

Como referido numa etapa anterior, a satisfação com a função desempenhada e o ambiente de trabalho são bons preditores relativamente ao *turnover*, uma vez que um colaborador satisfeito irá tendencialmente desempenhar as suas tarefas com brio, impactando positivamente a decisão de permanecer na organização.

O estudo de Rani et al. (2011) refere que a satisfação dos colaboradores impacta de forma significativa a *performance*. Define-se, assim, a nona e última hipótese:

Hipótese 9: A Satisfação relaciona-se positivamente com a Performance, de forma que quanto maior a primeira variável, maior a segunda

Capítulo III | Metodologia

3.1. Método

Por forma a explorar a relação entre as variáveis descritas, foi utilizado um método quantitativo. De acordo com Creswell (1994), o método quantitativo permite testar uma teoria, examinando a relação entre as variáveis. Estas são medidas através de instrumentos, para que os dados numerados sejam analisados estatisticamente, para determinar se a teoria explica ou prevê o fenómeno de interesse.

A escolha foi optar pela recolha de dados primários, através de um inquérito por questionário – uma técnica de observação não participante que permite garantir a “privacidade dos indivíduos” (Correia Dias, 1994, p. 6). A participação no inquérito foi totalmente voluntária.

O estudo em causa teve por objetivo compreender as perspetivas de atuais e anteriores trabalhadores do setor hoteleiro, independentemente da função, para perceber, entre outros aspetos, a forma como se relacionam as esferas familiar e profissional.

Para colocar em prática o inquérito, foi utilizada a plataforma *Google Forms*. O questionário esteve disponível para participação entre 27 de abril e 15 de junho.

Antes de divulgar o instrumento, foi efetuado um pré-teste a 5 pessoas, para poder antever e corrigir eventuais erros. Sendo que não foi necessário efetuar alterações, este foi administrado digitalmente em redes sociais, nomeadamente através do *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram* e *Whatsapp*, de forma individual e partilhado em grupos que reúnem comunidades de estudantes e profissionais do setor em estudo. Para além disso, foi também enviado por *e-mail* para instituições de ensino da indústria hoteleira, incluindo escolas dedicadas à formação de profissionais de cozinha, sala e alojamento especificamente. Foi divulgado ainda para empreendimentos turísticos, cadeias hoteleiras nacionais e associações de hotelaria portuguesas.

Relativamente aos meios de amostragem, foram utilizados os métodos por conveniência e “bola de neve”, sendo estas técnicas não-probabilísticas.

O tratamento dos dados foi realizado através da plataforma IBM SPSS Statistics (versão 27).

3.2. Instrumento | Variáveis e operacionalização

Tal como previamente referido, o instrumento utilizado para o estudo em causa foi o inquérito por questionário. Este continha 5 secções contabilizando um total de 75 questões fechadas, variando entre perguntas de resposta única, de resposta múltipla e em escala de atitudes.

Neste capítulo são descritas as variáveis, bem como as qualidades métricas das escalas, nomeadamente a fiabilidade e a validade. Relativamente à primeira, e de acordo com Pestana e Gageiro (2005), os valores do alfa de Cronbach indicam que a fiabilidade é inadmissível quando inferior a 0,6; fraca entre 0,6 e 0,7; razoável entre 0,7 e 0,8; boa quando se encontra entre 0,8 e 0,9; e muito boa quando superior a 0,9.

- **Dados biográficos**

A primeira secção do inquérito foi dedicada à recolha de dados biográficos, com 7 itens de resposta, para melhor conhecer e caracterizar a amostra do estudo. Foi solicitada informação sobre a idade, o género, o estado civil, o número de pessoas a cargo, o número de anos na organização, a categoria funcional e as habilitações literárias.

- **Equilíbrio trabalho-família**

A segunda secção, referente ao estudo do ETF, foi primeiramente desenvolvida por Geurts, Taris, Kompier, Dikkers, Hooff, e Kinnunen,(2005) e mais tarde traduzida por Pereira, Queirós, Gonçalves, Carlotto e Borges (2014). Composta por 27 itens, a escala SWING permitiu a divisão em 4 subescalas: (i) Equilíbrio Trabalho-Família Negativo² (eg. “o trabalho tira-me o tempo que gostaria de passar com a família, amigos ou cônjuge”); (ii) Equilíbrio Família-Trabalho Negativo³ (eg. “sentir-me tão irritado com um problema na família, que descarrego a frustração nos colegas”); (iii) Equilíbrio Trabalho-Família Positivo⁴ (eg. “desempenhar melhor as tarefas domésticas por causa do que aprendeu no trabalho”); e (iv) Equilíbrio Família-Trabalho Positivo⁵ (eg. “sentir mais autoconfiança no trabalho por ter a vida familiar bem organizada”). Como resposta a cada item, foi utilizada uma escala de Likert de 4 pontos em que 1 corresponde a

² Identificado no anexo I, secção 2, como “INegT-F”

³ Identificado no anexo I, secção 2, como “INegF-T”

⁴ Identificado no anexo I, secção 2, como “IPosT-F-“

⁵ Identificado no anexo I, secção 2, como “IposF-T”

“Nunca” e 4 a “Sempre”.

As subescalas apresentam as seguintes fiabilidades: ETF Negativo ($\alpha = 0,92$); ETF Positivo ($\alpha = 0,86$); EFT Negativo ($\alpha = 0,85$); e EFT Positivo ($\alpha = 0,84$).

Em termos de validade é possível verificar que existe alguma correspondência no número de fatores: há um primeiro fator com um peso significativo (27.82%), que é um fator geral e que agrega a relação entre trabalho e família e que contém muitos itens que estão agrupados. Depois surgem quatro fatores mais pequenos que, apesar de não corresponderem inteiramente, agrupam os itens respeitantes às quatro restantes subescalas (ETFn, ETFp, EFTn, EFTp).

- **Intenção de Saída e Satisfação Global**

A terceira secção foi dividida em dois grupos, referentes à intenção de saída da organização e à satisfação global.

No primeiro, para a variável intenção de saída, com um total de 5 itens, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos de “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (5). Foi aplicada a escala de Bozeman e Perrewé (2001), em que três das questões foram invertidas ($\alpha = 0,84$).

Três itens (3, 4 e 5) foram recodificados para que a resposta “Concordo totalmente” fosse sempre indicativa de uma maior intenção de saída ao longo de toda a secção.

Relativamente à validade apenas um componente foi extraído na análise fatorial.

Para o estudo da variável satisfação global, dois itens são respeitantes à satisfação com a família/vida social e três para a satisfação no trabalho, retiradas do estudo de Brayfield e Rothe (1951) (no formato abreviado de Aryee, Tan & Srinivas, 2005), que foram mais tarde traduzidas por Chambel e Marques Pinto (2008). À semelhança das escalas anteriores, também aqui eram visíveis cinco opções de resposta, desde “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (5). Relativamente à fiabilidade, verifica-se um alfa de Cronbach de 0,84.

Quanto à validade, a análise fatorial revela dois componentes que isolam de forma clara os itens 1 e 2 dos itens 3, 4 e 5, mais concretamente, a satisfação familiar e a satisfação com o trabalho, respetivamente. Ainda assim, foi utilizada a variável com os 5 itens originais e a variável em estudo é a satisfação global, uma vez que o objetivo da pesquisa não passa por estudar de forma aprofundada as qualidades métricas das escalas.

- **Performance Individual**

A quarta secção do inquérito destinou-se ao estudo do contributo da *performance* individual percebida. Composta por 12 itens e também com uma escala de Likert de 5 pontos de “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (5). A origem das questões é proveniente de uma escala desenvolvida por Smith, Organ e Near (1983) com 9 itens para medir a *performance*. Esta foi traduzida por Monteiro, Palma e Lopes (2012) e foram acrescentados 4 itens adicionais, dos quais foram utilizados apenas 3 destes (“Atinjo os objetivos inicialmente projetados”, “A quantidade global de trabalho que realizo é elevada” e “A qualidade global do trabalho que realizo é elevada”). A fiabilidade desta variável é de 0,95.

- **Suporte Organizacional Percebido (POS – *Perceived Organizational Support*)**

A quinta e última secção destina-se a estudar o suporte organizacional percebido pelos colaboradores, isto é, na forma como as empresas revelam as suas crenças em relação à conciliação do trabalho com a família. É composta por 14 itens e é utilizada uma escala de Likert de 5 pontos idêntica às anteriores, ou seja, de “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (5). Originalmente desenvolvida por Allen (2001) com 10 itens de resposta única - (“está/não está presente”) em que eram somados os “está” e a totalidade variava entre baixo e elevado (resultando em *poucas/muitas práticas de GRH dirigidas à conciliação entre trabalho e família*) – esta escala foi traduzida e posteriormente utilizada e adaptada por Pimenta (2011). Ao analisar o conteúdo dos 14 itens, e ainda que não esteja descrito na teoria, 11 destes poderiam ser invertidos. Foi efetuada a recodificação de todos os itens, exceto dos 5, 12 e 13. Ao calcular a fiabilidade, confirma-se que esta aumenta após a recodificação (de 0,86 para 0,92), tornando a variável mais potente.

Aquando da análise fatorial desta variável, verifica-se que esta devolve três componentes que, em conjunto, explicam cerca de 71% da mesma. Tal sugere que o conceito possa ser multidimensional e pode ser vantajosa a divisão da escala em três subescalas, uma vez que acrescenta conhecimento. Neste caso, e reforçando uma vez mais que o foco da pesquisa não são as qualidades métricas dos instrumentos, foi tomada a decisão de que, para o efeito de tratamento de hipóteses, faz sentido o estudo da variável como conceito unidimensional, de acordo com a teoria.

3.3. Caracterização da amostra

De um total de 127 respostas ao inquérito, verifica-se que 52% dos participantes são do sexo feminino e os restantes 48% masculino.

Em termos de idades, é possível observar que os inquiridos têm idades compreendidas entre os 19 e os 64 anos, sendo que a média se situa nos 31 anos. Já a idade mais frequentemente registada são 23 anos com cerca de 13% das respostas. Cerca de 50% dos inquiridos têm até 26 anos, pelo que se pode verificar uma amostra enviesada para a esquerda, isto é, com idades compreendidas numa faixa etária mais jovem. Observam-se apenas cerca de 10% de participantes com idades entre os 47 e os 64 anos.

Relativamente ao estado civil a maioria dos inquiridos (cerca de 68%) são solteiros ou viúvos. Verifica-se a mesma percentagem de inquiridos sem descendentes/ascendentes a cargo, ainda que estes casos não coincidam na totalidade com os inquiridos que registam o estado civil como sendo solteiro.

Face às habilitações literárias, verifica-se que mais de metade (52%) têm o grau de licenciados, sendo que os restantes têm o ensino secundário (23%), mestrado (14,2%) e doutoramento ou outra situação (10,2%).

Quanto à antiguidade na organização em que exercem funções, uma grande parte dos inquiridos (46,5%) está há menos de um ano na empresa. A segunda resposta mais frequente foi “2 a 5 anos” com 23,6% dos casos.

Na categoria funcional, 40,2% dos inquiridos encontram-se em funções técnicas/operacionais, sendo habitualmente a categoria mais inferior na hierarquia das entidades hoteleiras, mas também a que tem maior peso nestas.

Capítulo IV | Análise de resultados

4.1. Descrição das variáveis

Uma vez que o principal objetivo da investigação é efetuar uma análise exploratória, por forma a descrever as variáveis em estudo, foi primeiramente calculada a média e o desvio padrão.

Numa fase seguinte foi efetuada uma análise de correlação, com o objetivo de medir a força e a direção das variáveis ETF Negativo, ETF Positivo, EFT Negativo, EFT Positivo, Intenção de Saída, Satisfação, *Performance* e Suporte Organizacional.

Em ambas as análises, foi feito primeiro o cálculo de forma geral e, numa fase seguinte, em função do género dos participantes.

4.1.1. Medidas de tendência central e medidas de dispersão

As quatro subescalas do ETF foram medidas numa escala de Likert de 4 pontos, tal como previamente referido. Desta forma, o ponto médio teórico é 2. Pode, então, afirmar-se que no que diz respeito às subescalas de ETF Negativo e Positivo, bem como EFT Positivo, encontram-se acima da média, com 2,46, 2,19 e 2,44, respetivamente. Quanto ao EFT Negativo, esta é a única que revela uma média de 1,71, isto é, abaixo do ponto médio. Colocado em prática, o ponto 2 da escala refere-se a “algumas vezes” em termos de frequência com que experiencia determinadas situações. Assim, é possível verificar que, em média, os inquiridos experienciam algumas vezes que:

- o trabalho impacta negativamente a situação familiar
- o trabalho impacta positivamente a situação familiar
- a família impacta positivamente o trabalho

As restantes variáveis foram medidas numa escala de Likert de 5 pontos, pelo que o ponto médio teórico a considerar é 3. A escala que revela a média mais elevada é a *Performance* (4,18), seguida da Intenção de Saída (3,38), da Satisfação (3,12) e, por fim, do Suporte Organizacional Percebido (2,84). A última variável referida encontra-se abaixo do ponto médio, revelando que, em média, os participantes sentem que o suporte oferecido pelas organizações é baixo.

Analisando em função do género as médias não apresentam resultados significativos que indiquem uma diferença relevante em qualquer dos níveis.

4.1.2. Matriz de correlações

De acordo com Mooi, Sarstedt e Mooi-Reci (2018), a correlação – comumente expressa por r – mede a forma como duas variáveis se relacionam. Varia entre -1 e 1, em que -1 representa uma relação negativa perfeita e 1 o oposto. 0 revela que não existe relação entre as variáveis.

Neste capítulo, é realizado o teste das hipóteses através das relações estabelecidas representadas nas tabelas 1 e 2.

a) Geral entre variáveis

Tabela 1 - Matriz de correlação geral

Geral	Matriz de correlações									
	Média	Desvio padrão	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)
Equilíbrio Trabalho-Família Negativo (a)	2,46	0,69	1	-0,14	0,42**	0,00	0,30**	-0,57**	-0,12	-0,50**
Equilíbrio Trabalho-Família Positivo (b)	2,19	0,69	-	1	0,26**	0,59**	-0,22*	0,25**	-0,04	0,39**
Equilíbrio Família-Trabalho Negativo (c)	1,71	0,59	-	-	1	0,15	0,12	-0,27**	-0,33**	-0,06
Equilíbrio Família-Trabalho Positivo (d)	2,44	0,72	-	-	-	1	-0,05	0,07	0,05	0,15
Intenção de Saída (e)	3,38	1,11	-	-	-	-	1	-0,47**	-0,13	-0,47**
Satisfação (f)	3,12	0,91	-	-	-	-	-	1	0,27**	0,42**
Performance (g)	4,18	0,64	-	-	-	-	-	-	1	-0,10
Suporte Organizacional (h)	2,84	0,82	-	-	-	-	-	-	-	1

** A correlação é significativa no nível 0,01

*A correlação é significativa no nível 0,05

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Hipótese 1: O ETF Negativo relaciona-se negativamente com a Satisfação global, de forma que quanto maior a primeira variável, menor a segunda

Através da análise da tabela 1, verifica-se que existe uma correlação negativa moderada entre o ETF Negativo e a Satisfação global ($r = -0,57$; $p < 0,001$). Tal significa que quando aumentam os impactos negativos do trabalho na esfera pessoal, a satisfação diminui. Assim, confirma-se a hipótese 1.

Hipótese 2: O ETF Negativo relaciona-se negativamente com a Performance individual, de forma que quanto maior a primeira variável, menor a segunda

Analisando os efeitos do ETF Negativo sobre a *Performance*, observa-se uma correlação negativa muito fraca ($r = -0,12$; $p > 0,001$). Ainda que a direção se confirme, o valor não é significativo, pelo que a hipótese 2 não é suportada.

Hipótese 3: O ETF Negativo relaciona-se positivamente com a Intenção de Saída, de forma que quanto maior a primeira variável, maior a segunda

Quanto ao ETF Negativo e a Intenção de Saída, verifica-se uma correlação positiva fraca ($r = 0,30$; $p < 0,001$). Assim, quando aumenta a percepção de que o trabalho impacta de forma negativa as relações sociais/familiares, aumenta também a intenção de abandonar a organização, pelo que se confirma a hipótese 3.

Hipótese 4: O ETF Negativo relaciona-se negativamente com o Suporte Organizacional Percebido, de forma que quanto maior a primeira variável, menor a segunda

Analisando as variáveis ETF Negativo e Suporte Organizacional percebido, observa-se uma correlação negativa moderada ($r = -0,50$; $p < 0,001$). Tal significa que quanto maiores os impactos negativos do trabalho na vida pessoal, menor a percepção de suporte por parte da organização. A hipótese 4 confirma-se.

Hipótese 5: O Suporte Organizacional Percebido relaciona-se negativamente com a Intenção de Saída, de forma que quanto maior a primeira variável, menor a segunda

Observando agora as variáveis Suporte Organizacional Percebido e Intenção de Saída, verifica-se uma correlação negativa moderada ($r = -0,47$; $p < 0,001$). Tal indica que quanto maior o suporte percebido pelos colaboradores, menor a intenção de abandonar a organização. Verifica-se, então, a quinta hipótese.

Hipótese 6: O Suporte Organizacional Percebido relaciona-se positivamente com a Satisfação, de forma que quanto maior a primeira variável, maior a segunda

A correlação entre as variáveis Suporte Organizacional Percebido e Satisfação é positiva moderada ($r = 0,42$; $p < 0,001$), o que significa que quanto maior o suporte sentido, maior será a satisfação, pelo que se verifica a hipótese 6.

Hipótese 7: O Suporte Organizacional Percebido relaciona-se positivamente com a Performance individual, de forma que quanto maior a primeira variável, maior a segunda

Ao analisar a correlação entre o Suporte Organizacional Percebido e a *Performance*, verifica-se que esta é muito fraca e negativa ($r = -0,10$; $p > 0,001$). A direção e a força da correlação não sustentam a sétima hipótese.

Hipótese 8: A Satisfação relaciona-se negativamente com a Intenção de Saída, de forma que quanto maior a primeira variável, menor a segunda

Analisando as variáveis Satisfação e Intenção de Saída, verifica-se uma correlação negativa moderada ($r = -0,47$; $p < 0,001$). Assim, quanto maior a satisfação dos colaboradores, menor a intenção de abandono. Confirma-se a oitava hipótese.

Hipótese 9: A Satisfação relaciona-se positivamente com a Performance, de forma que quanto maior a primeira variável, maior a segunda

Observando as variáveis Satisfação e *Performance*, a correlação entre as duas é fraca e positiva ($r = 0,27$; $p > 0,001$), o que significa que, apesar da sua pouca expressão, quando os colaboradores experienciam maiores níveis de satisfação, a *performance* segue a mesma tendência. Confirma-se assim a nona hipótese.

b) Correlações em função do género

Tal como verificado na revisão de literatura, é bastante comum identificar artigos que relatem as experiências do conflito trabalho-família em função do género, uma vez que é frequente encontrar referências de que as mulheres são quem experimenta de forma mais proeminente este desequilíbrio (Yang & Peng, 2018). Como tal, por forma a aprofundar o estudo exploratório, foram relacionadas as variáveis em função do género, com o objetivo de verificar se estas diferenças são visíveis.

Analisando a tabela seguinte, é possível verificar que não surgem diferenças significativas entre género, excetuando nas relações identificadas adiante.

Tabela 2 - Matriz de correlação em função do gênero

<i>Feminino</i>			Matriz de correlações							
	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)
Equilíbrio Trabalho-Família Negativo (a)	2,49	0,69	1	-0,32**	0,40**	-0,14	0,24	-0,47**	-0,11	-0,61**
Equilíbrio Trabalho-Família Positivo (b)	2,16	0,71	-	1	0,36**	0,56**	-0,20	0,42**	0,00	0,37**
Equilíbrio Família-Trabalho Negativo (c)	1,67	0,60	-	-	1	0,16	-0,05	-0,03	-0,37**	0,06
Equilíbrio Família-Trabalho Positivo (d)	2,52	0,72	-	-	-	1	-0,04	0,22	0,16	0,04
Intenção de Saída (e)	3,51	1,14	-	-	-	-	1	-0,39**	0,14	-0,49**
Satisfação (f)	3,04	0,92	-	-	-	-	-	1	0,30*	0,46
Performance (g)	4,16	0,67	-	-	-	-	-	-	1	-0,13
Suporte Organizacional (h)	2,82	0,84	-	-	-	-	-	-	-	1

<i>Masculino</i>			Matriz de correlações							
	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)
Equilíbrio Trabalho-Família Negativo (a)	2,43	0,68	1	0,07	0,45**	0,15	0,36**	-0,68**	-0,14	-0,37**
Equilíbrio Trabalho-Família Positivo (b)	2,23	0,68	-	1	0,14	0,65**	-0,24	0,06	-0,09	0,42**
Equilíbrio Família-Trabalho Negativo (c)	1,75	0,58	-	-	1	0,16	0,34**	-0,54**	-0,29*	-0,21
Equilíbrio Família-Trabalho Positivo (d)	2,35	0,71	-	-	-	1	-0,1	-0,08	-0,07	0,28*
Intenção de Saída (e)	3,24	1,06	-	-	-	-	1	-0,54**	0,13	-0,45**
Satisfação (f)	3,21	0,91	-	-	-	-	-	1	0,23	0,38**
Performance (g)	4,2	0,61	-	-	-	-	-	-	1	-0,06
Suporte Organizacional (h)	2,86	0,80	-	-	-	-	-	-	-	1

** A correlação é significativa no nível 0,01

*A correlação é significativa no nível 0,05

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

ETF Negativo e Suporte organizacional Percebido: verifica-se uma correlação negativa moderada no caso das mulheres ($r = -0,61$; $p < 0,001$) e negativa fraca no caso dos homens ($r = -0,37$; $p > 0,001$). Desta forma, quanto maior for o desequilíbrio entre as duas esferas, menor o suporte percebido, sendo esta relação mais evidente no caso dos participantes do sexo feminino.

Suporte Organizacional Percebido e Satisfação: a tabela apresenta uma correlação positiva moderada no caso das mulheres ($r = 0,46$; $p < 0,001$) e positiva fraca no caso dos homens ($r = 0,38$; $p > 0,001$). Estes valores traduzem-se numa maior satisfação experienciada, resultante de um maior suporte percebido, com maior ênfase nos participantes do gênero feminino.

Satisfação e Intenção de Saída: em que é possível observar uma correlação negativa fraca no caso das mulheres ($r = -0,39$; $p = 0,001$) e negativa moderada no caso dos homens ($r = -0,54$; $p < 0,001$). Tal significa que quanto maior a satisfação dos colaboradores, menor a intenção de abandonar a função, sendo esta relação mais forte no caso dos homens.

4.2. Regressões lineares múltiplas

Para enriquecer o presente estudo exploratório, são de seguida apresentados os resultados de duas regressões lineares múltiplas, com o objetivo de verificar que o POS e a Satisfação são as variáveis que mais impactam a Intenção de Saída e a *Performance*.

Tabela 4 - Regressão linear múltipla | Intenção de Saída como variável dependente

Resumo do modelo		
R quadrado		0,28
ANOVA		
Z		9,31
Sig.		<0,001
Coeficientes		
	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
<i>ETF Neg</i>	-1,09	0,28
<i>ETF Pos</i>	-0,39	0,70
<i>EFT Neg</i>	0,58	0,56
<i>EFT Pos</i>	0,45	0,66
<i>Suporte Organizacional</i>	-3,84	<0,001
<i>Satisfação</i>	-3,74	<0,001

Tabela 3 - Regressão linear múltipla | Performance como variável dependente

Resumo do modelo		
R quadrado		0,17
ANOVA		
Z		5,33
Sig.		<0,001
Coeficientes		
	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
<i>ETF Neg</i>	0,62	0,54
<i>ETF Pos</i>	-0,06	0,96
<i>EFT Neg</i>	-3,15	0,00
<i>EFT Pos</i>	1,15	0,25
<i>Suporte Organizacional</i>	-2,30	0,02
<i>Satisfação</i>	3,16	0,00

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Na tabela 3 é possível observar que as principais variáveis independentes impactam em 28% a Intenção de Saída-

O segmento ANOVA revela que as variáveis independentes preveem a variável dependente de forma significativa, uma vez que $p < 0,001$.

Observando os coeficientes, confirma-se que o POS e a Satisfação são as variáveis que mais impactam a Intenção de Saída, de forma negativa ($t = -3,84$; $p < 0,001$ e $t = -3,74$; $p < 0,001$, respetivamente).

Já na tabela 4 verifica-se que as variáveis independentes impactam 17% da variável *Performance*.

A tabela ANOVA indica que as variáveis independentes preveem de forma menos proeminente a variável dependente, quando comparado com a tabela 3.

Os coeficientes indicam que as variáveis ETF Negativo, Suporte Organizacional e Satisfação são as que mais influenciam a variável *Performance*, sendo que as primeiras impactam negativamente ($t = -3,15$; $p < 0,001$; e $t = -2,30$; $p > 0,001$) e a segunda de forma positiva ($t = 3,16$; $p < 0,001$).

4.3. Discussão dos Resultados

Relembrando novamente as hipóteses de investigação colocadas, o presente estudo exploratório revela que as questões do ETF trazem impactos ao nível das restantes variáveis em estudo, mas que estas também se relacionam entre si.

Quando analisada a variável ETF Negativo, em que a vida profissional influencia de forma negativa a esfera familiar, observam-se consequências diretas para o colaborador. Inevitavelmente, estas condições vão impactar a organização, uma vez que a atividade hoteleira depende dos colaboradores para garantir um serviço de qualidade.

Ao verificar a primeira hipótese, em que se propõe que o ETF Negativo se relaciona negativamente com a Satisfação, a mesma verifica-se. O estudo de Lee, Yu, Sirgy, Singhapakdi e Lucianetti (2018) vem confirmar esta hipótese na medida em que refere que as experiências positivas na conciliação das duas esferas são indicadoras de uma maior felicidade e satisfação global na vida dos colaboradores.

Já quando relacionado com a variável *Performance* (hipótese 2), esta relação não foi sustentada pelo estudo quantitativo. Apesar de a literatura explicitar que a *performance* pode ser influenciada pelas práticas de ETF implementadas – o estudo de Karakas e Tezcan (2019) revela uma correlação significativa entre as duas -, neste caso em concreto, os resultados foram divergentes uma vez que a correlação é praticamente inexistente ($r = -0,12$). Tal poderá dever-se ao facto de (i) ter sido utilizada uma amostra reduzida, uma vez que o número de colaboradores do setor é significativamente superior ao da amostra utilizada; ou (ii) a perceção dos inquiridos sobre a sua *performance* não corresponde à realidade - recorde-se que nesta secção, os participantes deram a opinião face àquilo que percecionam da sua contribuição, não sendo, portanto, uma avaliação imparcial.

Com foco na terceira hipótese, que estabelece a relação entre o ETF Negativo e a Intenção de Saída, a literatura prevê que quando mais forem sentidos os impactos negativos do trabalho na vida pessoal, maior será também a intenção de abandonar a função exercida na organização (Jaharuddin & Zainol, 2019). Os autores corroboram, assim, o resultado obtido que indica uma correlação positiva entre ambas as variáveis.

O Suporte Organizacional Percebido – também conhecido por *Perceived Organizational Support* – revela as perceções dos colaboradores face ao apoio e à presença das organizações no que diz respeito à implementação de práticas e benefícios (Sun, 2019) que, neste caso, visem a harmonização entre o trabalho e a vida pessoal.

Assim, e corroborado por Casper et al. (2002), é observável que um ETF Negativo elevado seja indicador de um menor suporte percebido por parte dos funcionários (hipótese 4) relativamente às políticas conciliadoras colocadas à disposição. De reforçar que o estudo indica ainda que no caso dos participantes do sexo feminino esta relação é mais forte, o que pode ser revelador de que as mulheres são quem experiencia mais os desequilíbrios entre as duas esferas, tal como descrito por Yang e Peng (2018).

Sendo este um estudo exploratório, e seguindo as indicações da literatura revista, foi também efetuada uma análise das relações entre as variáveis *Performance*, POS, Intenção de Saída e Satisfação, não contemplando aqui o ETF.

O Suporte Organizacional Percebido atua sobre a Intenção de Saída, na medida em que quando os colaboradores experienciam um maior apoio por parte da organização, tendem a diminuir as intenções de abandono da função. Uma vez mais, a literatura vai ao encontro dos resultados obtidos no estudo da quinta hipótese, sendo que Dawley et al. (2010) indicam que o POS atua como um forte preditor da intenção de saída.

Como é possível observar até agora, o Suporte Organizacional Percebido é uma variável de extrema importância, uma vez que impactará também a Satisfação, de forma positiva (hipótese 6), sendo que gera um aumento da satisfação global dos colaboradores quando percebido. O estudo de Newman, Nielsen, Smyth e Hooke (2015) confirma a presente afirmação.

Relativamente à hipótese 7, que não foi suportada pelo estudo realizado, a literatura é controversa. Para além dos efeitos ao nível da Intenção de Saída e da Satisfação, os autores Muneer et al. (2014) explicitam que o Suporte Organizacional Percebido leva a que os colaboradores dediquem esforços para atingir objetivos. Byrne e Hockwater (2007) indicam também que o POS é capaz de influenciar a *performance*, por encorajar o compromisso. Settoon, Bennett e Liden (1996) indicam que o esforço dos funcionários provém de uma necessidade de reciprocidade em resposta ao apoio da organização. No entanto, um estudo de Stamper e Johlke (2003), sugere que as duas variáveis não se relacionam. Também Wayne, Shore e Liden (1997) evidenciam que o POS está relacionado com o comportamento de cidadania organizacional, mas não com a *performance* individual.

Por último, e relativamente à variável Satisfação, esta estabelece uma relação negativa com a Intenção de Saída (hipótese 8) e positiva com a *Performance* individual

(hipótese 9). Os autores Ghiselli et al. (2001) corroboram a relação estabelecida, demonstrando que quando os colaboradores experienciam maiores níveis de satisfação global, a intenção de abandono da atividade tenderá a decrescer. Quanto à *performance*, e tal como verificado numa fase anterior, os autores Rani et al. (2011) referem que a satisfação dos colaboradores impacta de forma significativa a *performance* e indicam que esta será crescente quanto maior a primeira variável.

Ainda que a maioria se relacione, verifica-se que existem variáveis que têm um efeito mais proeminente noutras, o que sugere a existência de uma sequência. A título de exemplo, numa fase inicial, é visível um efeito do ETF Negativo na Intenção de Saída. No entanto, ao analisar a regressão linear múltipla, observa-se que o POS é uma das principais variáveis que influencia a Intenção de Saída. Como tal, pode afirmar-se que o ETF Negativo impacta o Suporte Organizacional Percebido que, de uma forma mais direta, terá consequências na intenção de abandono da organização. Ainda que o foco do estudo autores Jaharuddin e Zainol (2019) seja a relação entre o ETF, a intenção de saída e o compromisso, é feita uma reflexão que explicita que o conflito entre as duas esferas leva a uma maior intenção de saída e, como tal, para garantir o sucesso da organização, é essencial que esta demonstre um suporte aos colaboradores, por forma a que estes optem por permanecer.

Capítulo V | Conclusões, limitações e propostas de investigação futura

Terminada a presente dissertação, encontra-se neste capítulo final uma breve síntese dos principais resultados da mesma. Ademais, são referidas também as limitações encontradas, bem como algumas propostas de pesquisa futura que não podiam deixar de ser incluídas, uma vez que o estudo exploratório realizado sugere uma continuação e aprofundamento dos temas mencionados.

Como primeira nota desta conclusão, é de referir e reforçar a ideia de que nem todas as entidades hoteleiras são iguais e que, apesar de a literatura indicar que as práticas de GRH são menos desenvolvidas no setor hoteleiro em comparação com outras indústrias (Nasurdin et al., 2015) existem, felizmente, exceções. Tal é visível nas respostas ao inquérito que revelam opiniões diversas e divergentes em muitos casos, bem como nos resultados das correlações que revelam resultados moderados.

Os principais resultados obtidos evidenciam que o estudo das políticas de equilíbrio trabalho-família são relevantes para compreender determinadas consequências das práticas atualmente implementadas nas organizações. Foi possível verificar que a conciliação das duas esferas impacta o sucesso das organizações, na medida em que influencia, entre outros aspetos, a intenção de saída dos colaboradores. Sendo a atividade hoteleira dependente de relações interpessoais, a consistência dos serviços é, portanto, essencial e, como tal, a redução do abandono das funções é imperativa. Assim, o suporte organizacional percebido, resultante das práticas organizacionais, é uma ferramenta que poderá contribuir para a satisfação dos colaboradores e, assim, para uma diminuição do *turnover*.

Qualquer investigação tem inevitavelmente limitações e a presente dissertação não é exceção. Por serem consideradas limitações para este estudo, pressupõe que estas são passíveis de ajustes, correções e de uma investigação mais aprofundada no futuro, pelo que muitas vezes estas serão apresentadas acompanhadas de sugestões de pesquisa.

Começando pela escolha dos conceitos a estudar, a principal limitação prende-se com o facto de que o ETF é facilmente relacionável com inúmeros conceitos: intenção de saída, *turnover*, suporte organizacional, *performance* e satisfação foram os escolhidos, mas poderiam certamente ser seleccionados a retenção, a compensação e benefícios, as questões do *burnout*, a motivação, o *employer branding*, a formação e o

desenvolvimento, entre outros. Pode, à primeira vista, parecer uma vantagem e não uma condicionante, mas o que é certo é que a extensa variedade de conceitos torna mais difícil delimitar a área de estudo. Ademais, os exemplos acima não só se relacionam com as questões do ETF, como também se cruzam entre eles. Como tal, surge a primeira sugestão de pesquisa que se prende com o facto de se poder aprofundar o tema, relacionando a forma como estes últimos podem influenciar, ou são influenciados, pelas práticas conciliadoras.

Uma segunda limitação a referir destina-se à dimensão da amostra utilizada. Sendo que a atividade hoteleira é um setor responsável por uma percentagem considerável de empregos à escala global, pode ser interessante alargar o presente estudo a um maior número de inquiridos, por forma a harmonizar os resultados, evidenciar as diferenças de respostas encontradas e tornar a amostra generalizável para uma população. Para além disto, a composição da amostra utilizada era bastante jovem, pelo que pode ser relevante comparar com outras gerações, uma vez que as respostas podem sugerir diferentes resultados. Como alternativa ou complemento, poderá também ser relevante um estudo qualitativo, que permita melhor compreender os motivos que levam às respostas dadas pelos participantes do inquérito.

Em termos concretos da metodologia utilizada, existem vários aspetos a considerar como limitações e, eventualmente, como propostas de pesquisa:

- **Suporte Organizacional Percebido**

A escala desta variável foi utilizada de forma unidimensional. No entanto, existe a suspeita de que esta pode ser estudada e gerar resultados interessantes quando abordada de forma multidimensional. Aliás, ao fazer a análise fatorial, parecem surgir duas subdimensões. Ao analisar os itens que ficam isolados é possível verificar que 11 destes sugerem que não existe apoio por parte das organizações para assuntos não relacionados com o trabalho e os 3 itens restantes precisamente ao oposto dos anteriores. Assim, fica como sugestão de pesquisa aprofundar o estudo da escala em questão numa abordagem multidimensional, porventura, separando as duas componentes tendo por base o apoio/não apoio das organizações face a assuntos não relacionados com o trabalho.

- **Satisfação**

À semelhança da variável anterior, também a satisfação global pode ser separada em duas diferentes subescalas, cujos itens podem ser agrupados em “satisfação familiar” e “satisfação com o trabalho”, tornando a pesquisa mais refinada. De referir que aquando

da fase da revisão de literatura, uma das limitações encontradas prende-se com a dificuldade em encontrar artigos que referissem a variável satisfação de forma global ou até familiar, sendo que a grande maioria dos estudos refere-se inúmeras vezes a satisfação com o trabalho.

- **Equilíbrio Trabalho-Família e Equilíbrio Família-Trabalho**

Tal como verificado na instrumentalização das variáveis, a escala divide-se em quatro dimensões (ETF Positivo, ETF Negativo, EFT Negativo e EFT Positivo). Como forma de tornar a análise mais minuciosa, pode ser uma opção incluir as diferentes subescalas nas hipóteses propostas, uma vez que poderá acrescentar conhecimento.

- **Modelo de mediação dupla**

Elaborar um modelo de mediação dupla pode ser uma possível e interessante continuação deste estudo. Através das regressões é possível verificar que o Suporte Organizacional Percebido e a Satisfação são as variáveis que têm mais impacto nas variáveis dependentes, o que sugere que estas possam mediar o efeito do ETF na Intenção de Saída e na *Performance*. Uma vez que o estudo é exploratório, o principal objetivo do mesmo é apenas demonstrar que estas variáveis estão relacionadas. No entanto, a elaboração de um modelo de hipóteses é aparentemente viável.

Uma última limitação a identificar relaciona-se com a perspetiva do estudo em questão. Numa fase embrionária da presente dissertação, o objetivo inicial passava por compreender o que poderá estar a causar um desequilíbrio entre as duas esferas no setor hoteleiro. Para que seja possível identificar as possíveis causas que condicionam o equilíbrio, é também essencial aprofundar, não só a perspetiva dos colaboradores, como também das entidades hoteleiras. Assim, surge a última proposta de extensão do atual estudo: sendo que a indústria possui características negativas tão enraizadas, será o esforço da GRH suficiente para investir em práticas que contrariem as tendências atuais? Tendo por base a pesquisa efetuada até ao momento, e dado que o assunto é, segundo a literatura, cada vez mais relevante e alvo de mais estudos, o que poderá estar a constituir um obstáculo à evolução das condições laborais dentro deste setor?

Referências bibliográficas

- 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.
- Allen, T.D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*. 58(3), 414-435.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Dollard, M.F. (2008). How job demands affect partners' experience of exhaustion: Integrating work-family conflict and crossover theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 901–911
- Baum, T. (2006). Human Resource Management for Tourism, Hospitality and leisure: An International Perspective. Londres: Thomson
- Bavik, A. (2020). A systematic review of the servant leadership literature in management and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 347-382.
- Beauregard, T.A. & Henry, L.C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N. & Suryawan, I.N. (2020). Effect of Transformationa Leadership, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction Toward Life Satisfaction: Evidences from Indonesian Teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495-5503.
- 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.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311.
- Buick, I. & Thomas, M. (2001). Why Do Middle Managers in Hotels Burn Out? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 304-309.
- Byrne, Z.S. & Hochwarter, W.A. (2007). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.

- Casado-Díaz, J.M. & Simón, H. (2016). Wage differences in the hospitality sector. *Tourism Management*, 52(), 96–109.
- Casper, W., Martin, J., Buffardi, L., & Erdwins, C. (2002). Work--family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 99–108.
- Chang, H.-P., Hsieh, C.-M., Lan, M.-Y. & Chen, H.-S. (2019). Examining the Moderating Effects of Work–Life Balance between Human Resource Practices and Intention to Stay. *Sustainability*, 11(17), 4585.
- Chung, K.L. & D’Annunzio-Green, N. (2018). Talent management practices in small and medium-sized enterprises in the hospitality sector: an entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 101-116.
- Correia Dias, M.I. (1994). O inquérito por questionário: problemas teóricos e metodológicos gerais. Relatório. Universidade do Porto.
- Creswell, J.W. (1994). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3^aed.. Califórnia: Sage.
- Dawley, D., Houghton, J.D. & Bucklew, N.S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(3), 792-806.
- Deery, M. & Jago, L. (2008). A framework for work-life balance practices: Addressing the needs of the tourism industry. *Tourism and Hospitality Research* 2009, 9(2), 97-108.
- Djajasinga, N. D., Sulastri, L., Sudirman, A., Sari, A. L. & Rihardi, E. L. (2021). Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on blended learning, educational technology and Innovation (ACBLETI 2020) - Advances in Social Science, Education and Humanities Research*.
- Dwesini, N.F. & Sisulu, W. (2019). Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3).

- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Ezeuduji, I.O. & Mbane, T.L. (2017). Employee retention factors: the Case of Hotels in Cape Town, South Africa. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 9(1), 6-16.
- Farmaki, A. (2018). Tourism and hospitality internships: A prologue to career intentions. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 23(), 50-58.
- Geurts, S., Taris, T., Kompier, M., Dikkers, J., Hooff, M. & Kinnunen, U. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339.
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J.M.; Bai, B. (2001). Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Turnover Intent: Among Food-service Managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28–37.
- Goh, E. & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73(), 20-28.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Holland, P., Tham, T.L., Sheehan, C. & Cooper, B. (2019). The impact of perceived workload on nurse satisfaction with work-life balance and intention to leave the occupation. *Applied Nursing Research*, 49(), 70-76.
- Holston-Okae, B. L., & Mushi, R. J. (2018). Employee Turnover in the Hospitality Industry using Herzberg's Two-Factor Motivation-Hygiene Theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1), 218–248.
- Hughes, J.C. & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Jaharuddin, N.S. & Zainol, L.N. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1), 106-117.

- Karakaş, A. & Tezcan, N. Ş. (2019). The relation between Work Stress, Work-Family Life Conflict and Worker Performance: A Research Study on Hospitality Employees. *European Journal of Tourism Research.*, 21(), 102 – 118.
- Karatepe, O. M, & Olugbade, O. A. (2016). The effects of work social support and career adaptability on career satisfaction and turnover intentions. *Journal of Management & Organization*, 1-19
- Kumara, J. & Sanoon, F. (2018). Work Life Conflict and its Impact on Turnover Intention of Employees: The Mediation Role of Job Satisfaction. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(4).
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I. & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2),171-214.
- Lee, D., Yu, G.B., Sirgy, M.J., Singhapakdi, A. & Lucianetti, L. (2018). The Effects of Explicit and Implicit Ethics Institutionalization on Employee Life Satisfaction and Happiness: The Mediating Effects of Employee Experiences in Work Life and Moderating Effects of Work–Family Life Conflict. *J Bus Ethics*, 147(), 855–874.
- Lu, T. & Adler, H. (2009). Career Goals and Expectations of Hospitality and Tourism Students in China. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 9(1-2), 63–80.
- Milman, A. & Dickson, D. (2014). Employment characteristics and retention predictors among hourly employees in large US theme parks and attractions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 447-469.
- Mohsin, A., Lengler, J. & Kumar, B. (2013). Exploring the antecedents of intentions to leave the job: The case of luxury hotel staff. *International Journal of Hospitality Management*, 35(), 48-58.
- Mooi, E., Sarstedt, M. & Mooi-Reci, I. (2018). Descriptive Statistics. *Market Research: The process, data and methods using data*. Springer Texts in Business and Economics. Capítulo 5, 95–152, Singapura: Springer.
- Muneer, S., Iqbal, S.M., Khan, S.R. & Long, C.S. (2014). An Incorporated Structure of Perceived Organizational Support, Knowledge-Sharing Behavior, Organizational Trust and Organizational Commitment: A Strategic Knowledge Management Approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(1), 42-57.

- Nasurdin, A.M., Ahmad, N.H. & Ling, T.C (2015). High Performance Human Resource Practices, Identification with Organizational Values and Goals, and Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature and Proposed Model. *SHS Web of Conferences*, 18().
- Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R. & Hooke, A. (2015). Examining the Relationship Between Workplace Support and Life Satisfaction: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Social Indicators Research*, 120(3), 769–781.
- O’Leary, S. & Deegan, J. (2005). Career progression of Irish tourism and hospitality management graduates. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 421-432.
- Pandita, D. & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais* (6ªed.) Portugal: Sílabo
- PORDATA – Base de Dados Portugal contemporâneo. (2022). Dormidas nos alojamentos turísticos colectivos: total e por tipo de alojamento. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Portugal/Dormidas+nos+alojamentos+tur%^c3%adsticos+colectivos+total+e+por+tipo+de+alojamento-2636-217542](https://www.pordata.pt/Portugal/Dormidas+nos+alojamentos+tur%c3%adsticos+colectivos+total+e+por+tipo+de+alojamento-2636-217542). [Consultado a 18/03/2022]
- Rani, S., Kamalanabhanb, D. & Selvarania, M. (2011). Work/life balance reflections on employee satisfaction. *Serbian Journal of Management*, 6(1), 85-96.
- Rasheed, M.I., Okumus, F., Weng, Q., Hameed, Z. & Nawaz, M.S. (2020). Career adaptability and employee turnover intentions: The role of perceived career opportunities and orientation to happiness in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44(), 98-107.
- Rehman, N. & Mubashar, T. (2017). Job stress, Psychological Capital and Turnover Intentions in Employees of Hospitality Industry. *Journal of Behavioural Sciences*, 27(2), 59 – 79.
- Richardson, S. (2008). Undergraduate Tourism and Hospitality Students Attitudes Toward a Career in the Industry: A Preliminary Investigation. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 8(1), 23-46.

- Russell, H., O'Connell, P.J. & McGinnity, F. (2009). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-Life Conflict and Work Pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 73-97.
- Samson, K., Ondigi, A.N. & Wanderi, P.M. (2012). Assessment of Causes of Labour Turnover in Three and Five Star-Rated Hotels in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 3(15).
- Settoon, R.P., Bennett, N. & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227.
- Shaw, J. D. (1999). Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Moderating Role of Positive Affect. *The Journal of Social Psychology*, 139(2), 242–244.
- Sibson, R. (2011). Career choice perceptions of undergraduate event, sport and recreation management students: Australian case study. *Journal of Hospitality Leisure Sport & Tourism Education*, 10(), 50-60
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Soomro, A.A., Breiteneker, R.J. & Shah, S.A. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business*.
- Stamper, C.L. & Johlke, M.C. (2003). The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569–588.
- Stankevičiūtė, Ž. & Savanevičienė, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798.
- Suifan, T., Abdallah, A.B. & Diab, H. (2016). The Influence of Work Life Balance on Turnover Intention in Private Hospitals: The Mediating Role of Work Life Conflict. *European Journal of Business and Management*, 8 (20), 126-139.
- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155-175.
- Surji, K. (2013). The Negative Effect and Consequences of Employee Turnover and Retention on the Organization and Its Staff. *European Journal of Business and Management*, 5(), 52-65.

- Tag-Eldeen, A. & Shawky, I. (2013). Assessing the implications of work-life balance practices on employees' performance in the hospitality sector. *Conference: The 31st EuroChrie Conference, Freiburg, Germany, 16-19 October 2013*. At: Freiburg, Germany.
- Teng, C. C. (2013). Developing and evaluating a hospitality skill module for enhancing performance of undergraduate hospitality students. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport, & Tourism Education*, 13(1), 78-86.
- Tiago, F., Borges-Tiago, T. & Couto, J. (2019) Human Resources Role in Hospitality Service Quality. In: Kavoura, A., Kefallonitis, E. & Theodoridis, P. (Eds.). *Strategic Innovative Marketing and Tourism*. (8th ICSIMAT), Northern Aegean, Greece: Springer, 81-89.
- Thilagavathy, S. & Geetha, S.N. (2021). Work-life balance – a systematic review. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*.
- Torp, S., Lysfjord, L. & Midje, H.H. (2018). Workaholism and work–family conflict among university academics. *Higher Education*, 76(), 1071–1090.
- Wang, I.-A., Lee, B.-W. & Wu, S.-T. (2017). The relationships among work-family conflict, turnover intention and organizational citizenship behavior in the hospitality industry of Taiwan. *International Journal of Manpower*, 38 (8), 1130-1142.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, M.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Wen, H., Li, X. & Kwon, J. (2018). Undergraduate Students' Attitudes Toward and Perceptions of Hospitality Careers in Mainland China. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 31(3), 159-172.
- Wildes, V.J. (2007). Attracting and retaining food servers: How internal service quality moderates occupational stigma. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 4-19.
- Wong, K., Chan, A. & Teh, P. L. (2020). How Is Work-Life Balance Arrangement Associated with Organisational Performance? A Meta-Analysis. *International journal of environmental research and public health*, 17(12), 4446.

- World Travel & Tourism Council (2021). Global Economic Impact Trends 2021. *Global Economic Impact Reports*. Disponível em: <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Global%20Economic%20Impact%20and%20Trends%202021.pdf?ver=2021-07-01-114957-177>. [Consultado a: 18/03/2022]
- Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Yang, Y. & Peng, M. (2018). Impacts of Work–Family Conflict on Female Hospitality Employees’ Job Outcomes. *Journal of China Tourism Research*. (), 1–17.
- Zhao, X.R. (2016). Work-family studies in the tourism and hospitality contexts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2422-2445.
- Zopiatis, A. & Constanti, P. (2007). “And never the twain shall meet”: Investigating the hospitality industry-education relationship in Cyprus. *Education + Training*, 49(5), 391–407.

Anexos

Anexo I | Estrutura do inquérito

<i>Secção 1 / Dados biográficos</i>	
Género	Masculino Feminino
Idade	[Especificar em número]
Estado civil	Solteiro/Viúvo Casado/União de facto Outro
Número de pessoas a seu cargo	[Especificar em número]
Habilitações literárias concluídas	Ensino secundário Licenciatura Mestrado Doutoramento Outro
Há quantos anos trabalha na organização?	0 – 1 ano 2 – 5 anos 6 – 10 anos 10 – 15 anos +15 anos
Categoria funcional	Administrativo Técnico/Operacional Chefia intermédia Chefia de departamento

<i>Secção 2 / Equilíbrio Trabalho-Família</i>	
Com que frequência tem experienciado as seguintes situações?	1 – Nunca 2 – Algumas vezes 3 – Muitas vezes 4 - Sempre
1. Sentir-se irritado em casa por causa das exigências do trabalho [INegT-F]	
2. Ter dificuldade em desfrutar da companhia em família, amigos ou cônjuge, por estar preocupado com o trabalho	
3. Ter dificuldade em cumprir as tarefas domésticas, por estar constantemente a pensar no	

trabalho [INegT-F]
4. Ter de cancelar "programas" com a família, amigos ou cônjuge, devido a compromissos de trabalho [INegT-F]
5. Ter dificuldade em cumprir as tarefas domésticas por causa do horário de trabalho [INegT-F]
6. Ter pouca energia para me envolver em atividades de lazer com a família, amigos, ou cônjuge, por causa do trabalho [INegT-F]
7. Ter de trabalhar tanto, que não tenho tempo para nenhum dos meus hobbies [INegT-F]
8. As obrigações do trabalho não me permitem sentir-me relaxado em casa [INegT-F]
9. O trabalho tira-me o tempo que gostaria de passar com a família, amigos ou cônjuge [INegT-F]
10. Sentir-me tão irritado com um problema na família, que descarrego a frustração nos colegas [INegF-T]
11. Não desfrutar do trabalho por estar preocupado com um problema na família
12. Ter dificuldade em concentrar-me no trabalho por estar preocupado com um problema na família [INegF-T]
13. Ver o desempenho no trabalho afetado por problemas com a família, amigos ou cônjuge [INegF-T]
14. Chegar atrasado ao trabalho devido a compromissos familiares
15. Ter pouca vontade de trabalhar devido a problemas com a família, amigos ou cônjuge [INegF-T]
16. Vir para casa animado após um dia bem-sucedido no trabalho, influenciando positivamente o ambiente em casa [IPosT-F]
17. Após um dia ou semana de trabalho agradável, ter vontade de envolver-me em atividades com a família, amigos ou cônjuge
18. Desempenhar melhor as tarefas domésticas por causa do que aprendeu no trabalho [IPosT-F]
19. Ser mais capaz de manter "programas" em casa porque o trabalho me ensinou isso [IPosT-F]
20. Gerir melhor o tempo em casa, por causa do modo como faço o trabalho [IPosT-F]
21. Ser mais capaz de interagir com a família, amigos ou cônjuge por causa do que aprendi no trabalho [IPosT-F]
22. Depois de estar algum tempo com a família, amigos ou cônjuge, ir para o trabalho de bom humor, influenciando positivamente o ambiente no trabalho

23. Depois de passar um agradável fim-de-semana com a família, amigos ou cônjuge, sentir mais prazer no trabalho [IPosF-T]
24. Levar as responsabilidades no trabalho mais a sério, porque me é exigido o mesmo em casa [IPosF-T]
25. Ser mais capaz de manter compromissos no trabalho, porque me é exigido o mesmo em casa [IPosF-T]
26. Gerir melhor o tempo no trabalho, porque em casa tenho de fazer o mesmo [IPosF-T]
27. Sentir mais auto-confiança no trabalho, por ter a vida familiar bem organizada [IPosF-T]

Secção 3 – Grupo 1 / Intenção de saída	
Indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações	1. Discordo totalmente 2. Discordo 3. Não concordo/Nem concordo 4. Concordo 5. Concordo totalmente
1. Num futuro próximo, provavelmente irei começar a procurar um outro emprego	
2. Neste momento, estou ativamente em busca de outro emprego	
3. Não tenciono deixar este emprego [<i>invertido</i>]	
4- É pouco provável que procure um emprego noutra organização ao longo do próximo ano [<i>invertido</i>]	
5- Não estou a pensar deixar o emprego neste momento [<i>invertido</i>]	

Secção 3 – Grupo 2 / Satisfação global	
Neste grupo, indique o seu grau de satisfação com a sua vida familiar/privada e com o seu trabalho	1. Discordo totalmente 2. Discordo 3. Não concordo/Nem concordo 4. Concordo 5. Concordo totalmente
1. Sinto-me bastante satisfeito com a minha vida familiar/privada	
2. A maior parte dos dias estou entusiasmado com a minha família/vida privada	
3- Encontro uma verdadeira satisfação no meu trabalho	
4. Considero que o meu emprego é melhor do que a média dos empregos	
5. A maior parte dos dias estou entusiasmado com a minha vida profissional	

Secção 4 / Contributo da performance individual para o sucesso organizacional	
No âmbito do seu desempenho no trabalho, expresse o nível de concordância ou discordância em relação às afirmações que se seguem	1. Discordo totalmente 2. Discordo 3. Não concordo/Nem discordo 4. Concordo 5. Concordo totalmente
1. Cumpro os objetivos da minha função	
2. Atinjo os critérios para ser promovido	
3. Demonstro conhecimento em todas as tarefas relacionadas com a minha função	
4. Preencho todos os requisitos da minha função	
5. Sou capaz de gerir responsabilidades acima das que me são atribuídas habitualmente	
6. Sinto-me preparado para desempenhar um papel de nível superior	
7. Sou competente em todas as áreas do meu trabalho e desempenho as minhas tarefas com competência	
8. De uma forma geral, demonstro bom desempenho, realizando as minhas funções conforme esperado	
9. Planeio e organizo-me de forma a atingir os objetivos da função e cumprir os prazos estipulados	
10. Atinjo os objetivos inicialmente projetados	
11. A quantidade global de trabalho que realizo é elevada	
12. A qualidade global de trabalho que realizo é elevada	

Secção 5 / Suporte Organizacional Percebido (Perceived Organizational Support)	
Empresas e instituições diferem no modo como encaram a vida dos seus colaboradores e na perspetiva que têm acerca da sua vida familiar. Em seguida, pede-se que indique a sua perceção relativamente ao que se passa/passava na sua empresa.	1. Discordo totalmente 2. Discordo 3. Não concordo/Nem discordo 4. Concordo 5. Concordo totalmente
1. Na minha empresa acredita-se que o trabalho deve ser a prioridade na vida de uma pessoa	
2. Na minha empresa acredita-se que passar muitas horas no trabalho é o caminho para progredir	
3. Na minha empresa acredita-se que é preferível deixar os assuntos familiares fora do trabalho	
4. Na minha empresa é considerado tabu falar da vida exterior ao trabalho	
5. Na minha empresa acredita-se que expressar o envolvimento e interesse por assuntos não	

relacionados com o trabalho é saudável
6. Na minha empresa acredita-se que os empregados que estão altamente envolvidos com a sua vida pessoal não podem estar envolvidos com o seu trabalho
7. Na minha empresa é mal visto satisfazer necessidades pessoais, como faltar para dar apoio aos filhos doentes
8. Na minha empresa acredita-se que os empregados devem deixar os seus problemas pessoais em casa
9. Na minha empresa acredita-se que o caminho para progredir é deixar os assuntos não relacionados com o trabalho fora do local de trabalho
10. Na minha empresa acredita-se que os indivíduos que faltam para satisfazer necessidades pessoais, não estão envolvidos com o seu trabalho
11. Na minha empresa assume-se que os empregados mais positivos são aqueles que põem o seu trabalho à frente da sua vida familiar
12. Na minha empresa são dadas oportunidades aos empregados para desempenharem tanto as suas responsabilidades profissionais como familiares
13. Na minha empresa acredita-se que proporcionar aos empregados flexibilidade laboral é uma ação estratégica para fazer negócio
14. Na minha empresa acredita-se que o empregado ideal é o que está disponível 24h por dia

Anexo 2 | Caracterização da amostra

Idade	Mínimo	19	
	Máximo	64	
	Média	30,80	
	Moda	23	
	Quartis	25	23
		50	27
75		36	

		<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
Género	Feminino	66	52%
	Masculino	61	48%
Estado civil	Solteiro/Viúvo	86	67,7%
	Casado/União de facto/Outro	41	32,3%
Número de pessoas a cargo	Não tem	86	67,7%
	Uma ou mais	41	32,3%
Habilitações literárias	Ensino secundário	30	23,6%
	Licenciatura	66	52,0%
	Mestrado	18	14,2%
	Doutoramento/Outro	13	10,2%
Nº de anos na organização	Menos de 1 ano	59	46,5%
	2 a 5 anos	30	23,6%
	6 a 10 anos	16	12,6%
	Mais de 10 anos	22	17,3%
Categoria funcional	Administrativo	25	19,7%
	Técnico/Operacional	51	40,2%
	Chefia intermédia	23	18,1%
	Chefia de departamento	28	22,0%

Anexo 3 | Tabela-resumo das hipóteses

	<i>Geral</i>	<i>Género feminino</i>	<i>Género masculino</i>
<i>Hipótese 1: O ETF Negativo relaciona-se negativamente com a Satisfação global, de forma que quanto maior a primeira variável, menor a segunda</i>	Suportada ($r = -0,57$)	Suportada ($r = -0,47$)	Suportada ($r = -0,68$)
<i>Hipótese 2: O ETF Negativo relaciona-se negativamente com a Performance individual, de forma que quanto maior a primeira variável, menor a segunda</i>	Não suportada ($r = -0,12$)	Não suportada ($r = -0,11$)	Não suportada ($r = -0,14$)
<i>Hipótese 3: O ETF Negativo relaciona-se positivamente com a Intenção de Saída, de forma que quanto maior a primeira variável, maior a segunda</i>	Suportada ($r = 0,30$)	Suportada ($r = 0,24$)	Suportada ($r = 0,36$)
<i>Hipótese 4: O ETF Negativo relaciona-se negativamente com o Suporte Organizacional Percebido, de forma que quanto maior a primeira variável, menor a segunda</i>	Suportada ($r = -0,50$)	Suportada ($r = -0,61$)	Suportada ($r = -0,37$)
<i>Hipótese 5: O Suporte Organizacional Percebido relaciona-se negativamente com a Intenção de Saída, de forma que quanto maior a primeira variável, menor a segunda</i>	Suportada ($r = -0,47$)	Suportada ($r = -0,49$)	Suportada ($r = -0,45$)
<i>Hipótese 6: O Suporte Organizacional Percebido relaciona-se positivamente com a Satisfação, de forma que quanto maior a primeira variável, maior a segunda</i>	Suportada ($r = 0,42$)	Suportada ($r = 0,46$)	Suportada ($r = 0,38$)
<i>Hipótese 7: O Suporte Organizacional Percebido relaciona-se positivamente com a Performance individual, de forma que quanto maior a primeira variável, maior a segunda</i>	Não suportada ($r = -0,10$)	Não suportada ($r = -0,13$)	Não suportada ($r = -0,06$)
<i>Hipótese 8: A Satisfação relaciona-se negativamente com a Intenção de Saída, de forma que quanto maior a primeira variável, menor a segunda</i>	Suportada ($r = -0,47$)	Suportada ($r = -0,39$)	Suportada ($r = -0,54$)
<i>Hipótese 9: A Satisfação relaciona-se positivamente com a Performance, de forma que quanto maior a primeira variável, maior a segunda</i>	Suportada ($r = 0,27$)	Suportada ($r = 0,30$)	Suportada ($r = 0,23$)