

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**STRESS, SATISFAÇÃO COM AS RECOMPENSAS E
INTENÇÃO DE SAÍDA: ESTUDO NO SETOR DA
HOTELARIA E TURISMO**

MADALENA MARIA PEDROSO MADEIRA ESPADINHA

OUTUBRO - 2021

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**STRESS, SATISFAÇÃO COM AS RECOMPENSAS E
INTENÇÃO DE SAÍDA: ESTUDO NO SETOR DA
HOTELARIA E TURISMO**

MADALENA MARIA PEDROSO MADEIRA ESPADINHA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

OUTUBRO – 2021

RESUMO

O presente estudo analisa a influência do nível de stress (profissional e induzido pela Covid-19) e da satisfação com as recompensas na intenção dos colaboradores em permanecer ou sair da empresa onde trabalham atualmente. O *locus* empírico é o setor da hotelaria e turismo, setor este que sempre apresentou graves problemas na retenção devido às condições de trabalho precárias, e um dos mais afetados pela pandemia Covid-19. Por intermédio da aplicação de um questionário online, obteve-se uma amostra de conveniência de 234 respostas de profissionais portugueses de diferentes áreas do setor da hotelaria e turismo. A maior parte dos inquiridos são mulheres, licenciadas, solteiras, sem filhos e que trabalham por turnos. Como conclusões do estudo, destacam-se a relação negativa entre a satisfação com as recompensas e o stress, assim como a relação negativa entre a satisfação com as recompensas e a intenção de saída. Já entre o stress e a intenção de saída existe uma relação positiva. O stress profissional e induzido pela Covid-19 são variáveis mediadoras parciais da relação entre a satisfação com as recompensas (extrínsecas e intrínsecas) e a intenção de saída. Este estudo contribui para que os gestores do setor da hotelaria e turismo possam criar novas estratégias de RH ou ajustar as antigas, com o objetivo de aumentar a atratividade do setor e a sua retenção.

Palavras-chave: satisfação com as recompensas, stress profissional, stress induzido pela Covid-19, intenção de saída, hotelaria e turismo.

ABSTRACT

This study analyses the influence of the level of stress (professional and induced by Covid-19) and satisfaction with rewards on the employees' intention to stay or leave the company where they currently work. The empirical locus is the hospitality and tourism sector, a sector that has always had serious retention problems due to precarious working conditions and one of the most affected by the Covid-19 pandemic. Through the application of a questionnaire, a sample of 234 responses from Portuguese professionals from different areas of the hospitality and tourism sector was obtained. Most of the respondents are women, graduates, single, childless and shift workers. The study's conclusions highlight the negative relationship between satisfaction with rewards and stress, as well as the negative relationship between satisfaction with rewards and intention to leave. Between stress and the intention to leave there is a positive relationship. Professional and Covid-19 induced stress are partial mediating variables of the relationship between satisfaction with rewards (extrinsic and intrinsic) and the intention to leave. This study contributes to managers in the hospitality and tourism sector create new HR strategies or adjust old ones to increase the attractiveness of the sector and its retention.

Keywords: satisfaction with rewards, job stress, covid-19 induced stress, turnover intention; hospitality and tourism.

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui não foi um caminho fácil. A concretização deste trabalho final de mestrado não teria sido possível sem o apoio de um conjunto de pessoas, às quais expresso o mais profundo agradecimento.

Quero agradecer à minha família, especialmente ao meu pai e à minha mãe por acreditarem sempre em mim e nunca me deixarem desistir, mesmo quando as dificuldades parecem não ter solução. Quero agradecer aos meus amigos que nunca duvidaram das minhas capacidades, mesmo quando eu duvidei, e também, a todos os meus colegas de trabalho pelo seu contributo para este estudo. Não posso também deixar de agradecer ao meu grande amigo Igor Silva por todo o seu companheirismo, neste trabalho e na vida. Por fim, quero agradecer à minha orientadora, a professora Helena Jerónimo, por toda a paciência e compreensão, por todos os conselhos e por toda a disponibilidade.

A vida é feita de partilhas, sem todas estas pessoas não teria chegado até aqui e este “feito” não teria a mesma importância. Mais uma vez, obrigada a todos.

ÍNDICE

Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	4
2.1 Satisfação no Trabalho e suas implicações	4
2.2 Satisfação com as Recompensas	6
2.3 O Stress	9
2.3.1 Stress Profissional	9
2.3.2 Causas e Consequências do Stress	12
2.3.3 Stress induzido pela Covid-19	15
2.4 Intenção de Saída	16
Capítulo 3 – Contexto Empírico e Metodologia	20
3.1 Orientações Metodológicas	20
3.2 Instrumento de Medida	20
Capítulo 4 –Análise e Discussão dos Resultados	22
4.1 Caracterização da amostra	22
4.2 Análise estatística	22
4.3 Teste de Hipóteses	25
4.4 Discussão dos Resultados	32
Capítulo 5 – Conclusões, Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras	34
Referências Bibliográficas	37
Anexos	46
Anexo I – Questionário	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Exigências/Controlo (MEC)	10
Figura 2 - Modelo de investigação	19
Figura 3 - Coeficientes de regressão da mediação entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a intenção de saída, tendo como variável mediadora o stress profissional	28
Figura 4 - Coeficientes de regressão da mediação entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a intenção de saída, tendo como variável mediadora o stress profissional	29
Figura 5 - Coeficientes de regressão da mediação entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a intenção de saída, tendo como variável mediadora o stress induzido pela Covid-19	30
Figura 6 - Coeficientes de regressão da mediação entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a intenção de saída, tendo como variável mediadora o stress induzido pela Covid-19	31

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Caracterização da Amostra (N = 234).....	22
Tabela 2 - Consistência Interna das Escalas Utilizadas.....	23
Tabela 3 - Estatísticas Descritivas das Variáveis	24
Tabela 4 – Correlações entre Variáveis	25

LISTA DE SIGLAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MEC – Modelo de Exigências/Controlo

OMS – Organização Mundial da Saúde

RH – Recursos Humanos

TCR – Teoria da Conservação de Recursos

TTS – Teoria Transacional do Stress

WTTC - World Travel and Tourism Council

Capítulo 1 – Introdução

O novo coronavírus (Covid-19), que se acredita ter sido originado em Wuhan, China, já infetou milhões de pessoas e matou milhares. Devido à sua mortalidade elevada, em comparação com outras doenças do tipo influenza, e à facilidade de transmissão de pessoa para pessoa, a Organização Mundial da Saúde (OMS) rotulou a Covid-19 como uma pandemia e, por isso, muitos países declararam uma suspensão temporária de atividades públicas/privadas ao ar livre e fecharam negócios não essenciais. De acordo com o World Travel and Tourism Council (WTTC), mais de 50 milhões de colaboradores afiliados ao setor da hotelaria e turismo, atualmente, estão em risco. Em particular, a maioria dos funcionários de hotelaria e turismo não podem trabalhar em casa (por exemplo, comissários de bordo, rececionistas, empregados de limpeza). As reservas em hotéis, companhias aéreas e navios de cruzeiro caíram drasticamente, deixando este setor numa luta pela sobrevivência (Kang, Park, Lee e Lee, 2021).

Mesmo antes da pandemia, o setor da hotelaria e turismo já padecia de alguns problemas estruturais. Este setor não é reconhecido por oferecer condições apelativas aos trabalhadores, de forma que se sintam satisfeitos e realizados com a vida profissional. O trabalho neste setor caracteriza-se por ser stressante, instável, esgotante, com turnos demasiado longos, baixos rendimentos, benefícios não satisfatórios, ou seja, condições de trabalho pobres no geral e que obrigam à realização de sacrifícios na vida pessoal (Zopiatis, Theocharous e Constanti, 2018). O setor do turismo é atravessado por um paradoxo pois, se por um lado, a maior parte dos trabalhadores não são formados na área, por outro, os indivíduos formados na área procuram emprego noutras atividades, dado os elevados níveis de stress e insatisfação com o trabalho (Seyitoğlu e Yirik, 2015; O’Neill e Davis, 2011). As causas do abandono no setor são as condições laborais (Erdinc, 2012) e, atualmente, as adversidades potencialmente devastadoras causadas pela pandemia Covid-19 (Bajrami, Terzić, Petrović, Radovanović, Tretiakova e Hadoud, 2021), que podem levar à exaustão emocional e à solidão, aumentando assim as intenções de saída dos trabalhadores (Mansour e Tremblay, 2016). A falta de tempo de lazer combinada com a frustração emocional, ou seja, a dificuldade em conciliar a vida profissional com a vida pessoal, pode levar ao estado de depressão e ao *burnout* (Mansour et al., 2016).

O ciclo de funcionamento da indústria hoteleira e de turismo obriga a trabalhar feriados e fins-de-semana. Muitas vezes, os trabalhadores estão em sobrecarga horária e

experimentam uma elevada rotatividade, sendo assim bastante difícil criar uma rotina fora do local de trabalho, visto que todo o tempo ou energia são esgotados pelo mesmo (Mansour et al., 2016). Para manter ou melhorar a satisfação e o desempenho individual, e diminuir o nível de stress, é necessária a existência de um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Para Deery e Jago (2015), a exaustão emocional, os maus desempenhos, o stress e o baixo compromisso com o trabalho são consequências das cargas horárias muito pesadas e que podem, eventualmente, conduzir à saída da organização. Alguns estudos apontam que, após as primeiras experiências de trabalho em hotelaria, alguns indivíduos optam por mudar de carreira profissional (Robinson, Ruhanen e Breakey, 2016). Outros afirmam que, após a conclusão dos estudos, os indivíduos acabam por abandonar o setor ao fim de 5 anos (Erdinc, 2012). Atualmente, como resultado do contexto de pandemia, milhões de colaboradores do setor da hotelaria e turismo foram lançados para o abismo da pobreza e experimentam diariamente altos níveis de insegurança no trabalho e riscos físicos e psicológicos associados (Bajrami et al., 2021).

Apesar da contínua necessidade em melhorar a qualidade do serviço e aumentar a sua competitividade, são cada vez mais claras as dificuldades em atrair e reter colaboradores no setor da hotelaria e turismo devido às condições laborais apresentadas (Mansour et al., 2016). Posto isto, torna-se importante compreender se o setor tenta melhorar as condições de trabalhos e também a sua reputação enquanto empregador. Sabe-se que a satisfação no trabalho é influenciada pela qualidade de vida e pelo clima organizacional, sendo que o sucesso e o crescimento de qualquer organização dependem de uma boa gestão dos recursos humanos (Caroço e Correia, 2012). É, por isso, essencial encontrar os meios para satisfazer os funcionários, de modo a motivá-los e, assim, aumentar o seu desempenho organizacional e a sua vontade de permanecer na organização. A este respeito, o setor da hotelaria e turismo constitui um caso especial porque é uma atividade que funciona 365 dias por ano, 24h por dia (Rusu, Isac e Curenteanu, 2014) e uma das principais componentes do seu serviço é o elemento humano, pela dependência que existe entre trabalhador e clientes. Assim, a satisfação do colaborador torna-se essencial para o sucesso das empresas.

A presente investigação tem por objetivo compreender qual a influência do nível de stress (profissional e induzido pela Covid-19) e da satisfação com as recompensas na intenção dos colaboradores em permanecer ou sair da empresa onde trabalham

atualmente, tendo como estudo de caso o setor da hotelaria e turismo, setor este que devido às suas condições laborais e ao contexto vivido pela pandemia apresenta grandes dificuldades de retenção. O foco em termos de amostra de estudo são os trabalhadores que, apesar da pandemia, não perderam o seu emprego.

Em termos de estrutura, a presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos, sendo que no primeiro capítulo é realizada uma introdução ao tema, relevância do estudo e apresentação dos objetivos. O segundo capítulo diz respeito à revisão da literatura, onde é apresentado o estado-da-arte relativamente aos conceitos em estudo como o stress (profissional e induzido pela Covid-19), a satisfação com as recompensas e a intenção de saída. No terceiro capítulo é descrita a metodologia, e instrumentos de medida. No quarto capítulo é feita a análise estatística e o tratamento dos dados obtidos. No quinto e último capítulo são apresentadas as conclusões, limitações e recomendações para investigações futuras.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

2.1 Satisfação no Trabalho e suas implicações

Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2014) afirmam que a satisfação é uma relação afetiva com o trabalho ou com a função desempenhada, estando dependente de um conjunto de boas práticas de gestão de recursos humanos como flexibilidade de horários, reconhecimento e valorização profissional, ajudas de custo, dinamização de convívios entre colegas, etc.

Alguns investigadores defendem que a satisfação na vida profissional está dependente tanto dos fatores extrínsecos como intrínsecos. Das muitas teorias existentes sobre a satisfação, destaca-se a teoria de dois fatores de Herzberg (1957), que agrupa as causas da satisfação no trabalho em dois grupos: fatores motivacionais (intrínsecos) e higiênicos (extrínsecos). Os fatores considerados como extrínsecos podem ser os incentivos, salário e benefícios, que podem levar à diminuição da insatisfação no trabalho, mas não têm efeito no aumento da satisfação no trabalho. Já os fatores intrínsecos como o reconhecimento, a autonomia e o prestígio têm o efeito contrário, na medida em que contribuem para o aumento da satisfação no trabalho, mas não evitam a diminuição da insatisfação (Stello, 2011). Segundo Câmara (2011), um dos principais objetivos dos sistemas de recompensas é o de motivar, atrair e reter os indivíduos. Já que o capital intelectual é escasso, tornou-se vital para as organizações atrair e reter os melhores profissionais, conseguindo que os mesmos apresentem resultados que correspondam às suas competências.

Uma má gestão tanto dos fatores extrínsecos como intrínsecos irá sempre ter uma influência negativa na satisfação dos colaboradores e, por sua vez, no seu desempenho, produtividade e comprometimento com a organização. Segundo Haider, Aamir, Hamid e Hashim (2015), não existe um consenso no que diz respeito aos tipos de recompensas e à sua relação direta com a motivação e satisfação dos colaboradores. Tippet e Kluvers (2009) assentam as suas considerações no sentido que as recompensas não financeiras são úteis para fomentar a satisfação no trabalho dos funcionários. Em conformidade com o estudo de Robbins (2009), a satisfação no âmbito profissional dos indivíduos será aumentada com o cumprimento das suas necessidades, com o equilíbrio entre o social/pessoal e o profissional, com participação na tomada de decisões, o próprio ambiente organizacional e as relações interpessoais.

Caroço et al. (2012) afirmam que a satisfação é um indicador importante da qualidade de vida dos colaboradores assim como do clima organizacional, influenciando o seu desempenho e a sua vontade de permanecer na organização. Sendo assim, é possível afirmar que a satisfação no trabalho pode influenciar o funcionamento das organizações e a produtividade dos trabalhadores. Para Zou e George (2001: p. 682), “uma suposição implícita e por vezes explícita em pesquisa e teoria em satisfação no trabalho é que um elevado nível de satisfação no trabalho contribui positivamente para a eficácia organizacional e bem-estar do empregado e que um baixo nível de satisfação no trabalho, ou insatisfação no trabalho é prejudicial para as organizações e para os seus membros”.

Yousaf et al. (2019) assumem a satisfação do trabalhador como um recurso psicológico. É negativamente influenciada pelo stress e conseqüentemente leva a resultados negativos como diminuição do comprometimento e aumento das intenções de saída. Khalatbari, Ghorbanshiroudi e Firouzbakhsh (2013) argumentam que um colaborador com uma saúde mental e estado físico em baixo não consegue exercer plenamente as suas funções. Quando a sua satisfação está no nível mínimo, o seu desempenho é afetado. O efeito do stress na satisfação do indivíduo não afeta apenas o seu desempenho como também está relacionado com a sua intenção de sair da organização. Estas relações podem ser explicadas à luz das ideias da Teoria da Conservação de Recursos (TCR) (Hobfoll, 1989), pois quando um indivíduo é afetado pelo stress, a sua satisfação diminui, acabando por se sentir inclinado a abandonar a empresa para remover o stress e recuperar a satisfação. Sendo assim, através dos pressupostos da teoria já referida, a satisfação pode ser considerada uma variável moderadora na relação entre o stress e a intenção de saída dos colaboradores do setor de hotelaria e turismo. A TCR apoia a baixa satisfação no trabalho como uma causa de perda de recursos por parte do colaborador, tornando-se assim uma razão para o abandono da organização. Portanto, a satisfação é o mecanismo psicológico por meio do qual o stress está associado aos resultados obtidos do trabalho desempenhado no setor também já referido (Yousaf et al., 2019).

No seguimento da ideia de Yousaf et al. (2019) relativamente à TCR, é possível apresentar como exemplo os testes feitos por duas empresas, nos quais as mesmas procuraram oferecer uma maior flexibilidade aos seus colaboradores, para que se sentissem mais satisfeitos no local trabalho, diminuindo assim os seus níveis de stress e de intenção de saída. Durante o mês de agosto de 2019, a empresa *Microsoft* resolveu

testar junto dos seus colaboradores (2300) nos escritórios do Japão, uma semana com quatro dias de trabalho (de segunda a quinta-feira) e três dias de folgas (de sexta a domingo) (Público, 2019¹; Expresso, 2019²). O objetivo da iniciativa era dar mais flexibilidade aos funcionários, para que os mesmos tivessem uma maior facilidade em conciliar a vida profissional com a vida pessoal, mantendo a mesma remuneração. Também a empresa *Perpetual Guardian*, em 2018, aplicou o modelo de quatro dias de trabalho durante dois meses com os seus quase 250 colaboradores. Em ambas as empresas os trabalhadores afirmaram sentir-se melhor. Nesta experiência os níveis de *stress* desceram 7% (Público, 2019).

2.2 Satisfação com as Recompensas

A relação entre as recompensas e a satisfação no trabalho dos colaboradores é uma relação estrategicamente importante para o sucesso da organização (Schuler e Jackson, 1987 citado em Khalid, Salim e Loke, 2011). Em comparação com outros setores, na hotelaria e no turismo não existe um horário de trabalho definido (Yih e Htaik, 2011). Além disso, a atmosfera de trabalho apresentada é pouco atrativa, devido à baixa remuneração, funções rígidas, longas horas de trabalho, emprego sazonal, baixo *status* profissional (Alan, Radzi e Hemdi, 2010), sobrecarga de trabalho, oportunidades limitadas de progressão de carreira contribuem para a insatisfação no trabalho, levando ao aumento da intenção de saída (Yih et al., 2011). Também o atual contexto de pandemia acaba por prejudicar a satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho (Kang et al., 2021). Perante estas condições, os gestores de hotelaria e turismo precisam encontrar formas eficazes de melhorar o desempenho dos seus trabalhadores da linha da frente e mantê-los satisfeitos (Abdullah e Bustamam, 2011). Para Machado, Junior, Mondo, Silveira-Martins e de Abreu (2019) um instrumento vital para a retenção de talento são

¹ Silva, C. (2019). Microsoft testa semana de quatro dias de trabalho no Japão: produtividade sobe 40%. *Público*. [online] Available at: https://www.publico.pt/2019/11/05/economia/noticia/microsoft-japao-testou-trabalharse-quatro-dias-semana-produtividade-subiu-40-1892552?fbclid=IwAR3bqwZd1S0aO_01FLNLPXSIKPKjbs7M5AqQGAL-bwmPzOdSQhZQP3dfrV0 [Acedido a 6 Jan. 2020].

² Correia, J. (2019). A semana de quatro dias de trabalho da Microsoft no Japão seria possível em Portugal?. *Expresso*. [online] Available at: https://expresso.pt/economia/2019-11-05-A-semana-de-quatro-dias-de-trabalho-da-Microsoft-no-Japao-seria-possivel-em-Portugal-?fbclid=IwAR3jM_sAj4ibi3m4tZzxIncJE-1vRLV5-OOrnHnaBVnBlAeHjykDz1WADE [Acedido a 6 Jan. 2020].

as recompensas. Através da literatura é possível afirmar que existe uma relação significativa e positiva entre as recompensas financeiras e não financeiras com a satisfação no trabalho (Rehman, Khan, Ziauddin e Lashari 2010; Khalid et al., 2011; e Bustamam, Teng e Abdullah, 2014), sendo que esta diminui a intenção de saída dos colaboradores.

Na literatura, as recompensas aparecem geralmente definidas como financeiras ou não financeiras, extrínsecas ou intrínsecas. Para Câmara (2011) as recompensas consideradas como intrínsecas são o reconhecimento, o estilo de gestão, o clima organizacional, a oportunidade de progressão de carreira, a autonomia e a responsabilidade. Por outro lado, as recompensas consideradas como extrínsecas são o salário, os benefícios, as promoções e o status. Já Mottaz (1985) aborda três dimensões de recompensas: tarefa, social e organizacional. A dimensão tarefa apresenta natureza intrínseca, derivando do conteúdo do próprio trabalho e inclui características da função desempenhada, como feedback, autonomia, responsabilidade e a possibilidade de o colaborador exercer as suas competências (Mottaz, 1985, Oldham e Hackman, 2010). As dimensões, social e organizacional, são consideradas como extrínsecas. Como recompensas sociais temos as relações de apoio entre os colegas de trabalho e as chefias, ou seja, estas recompensas resultam das interações entre os outros. As recompensas organizacionais referem-se ao salário, condições de trabalho, promoções e outros benefícios, ou seja, são as recompensas que as empresas fornecem aos colaboradores para aumentar a sua satisfação e motivação, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional (Mottaz, 1985). Segundo Spiro, Rich e Stanton (2009), as recompensas também podem ser classificadas como sendo financeiras ou não financeiras. Por recompensas financeiras entendem-se o concurso de vendas e o plano básico de compensação (comissões, extras, pagamento de bônus e salário. Por recompensas não financeiras entendem-se a progressão de carreira, o apoio da cultura corporativa, o reconhecimento e o enriquecimento no trabalho (Spiro et al., 2009).

Cada colaborador tem o seu próprio conjunto de necessidades. A maneira como as pessoas são geridas é determinante para o sucesso de qualquer organização e é tarefa dos gestores compreender como podem gerir as pessoas de modo a contribuir para o aumento do seu desempenho organizacional e para a satisfação das mesmas (Pimentel, 2016). Uma vez que se investe em recrutar, selecionar e formar colaboradores, existe a vontade e também a necessidade de os reter nas empresas turísticas, através da forma como são tratados e reconhecidos, oferecendo oportunidades de carreira, implementando

programas de bônus e incentivos, pagamentos competitivos ou bons benefícios (Powers e Barrows, 2003). O salário é o pagamento feito pela execução de um determinado trabalho, o seu principal objetivo é estabelecer o comprometimento entre o colaborador e a entidade empregadora. No entanto, não deve ser visto como a única forma de compensação, mas sim como uma componente de um sistema de recompensas sólido (Nichele, Stefano e Raifur, 2015). Portanto, os gestores de hotelaria e turismo devem selecionar cuidadosamente as recompensas certas que atendam às necessidades individuais. Alguns são motivados por dinheiro, enquanto outros são motivados por reconhecimento, progressão de carreira ou crescimento pessoal, que não são benefícios materiais diretos ou instantâneos. Como tal, é errado presumir que todos compartilham as mesmas necessidades. Alguns investigadores descobriram que a satisfação dos colaboradores no trabalho é afetada por recompensas financeiras e não financeiras (Rehman et al., 2010). Como consequência, uma gestão de recompensas ineficaz afetará a satisfação dos trabalhadores.

Huang, Chen, Liu e Zhou (2017), examinaram a relação entre a satisfação no trabalho e as intenções de saída nos funcionários, com base na literatura existente, e apontaram que os colaboradores satisfeitos com o trabalho eram menos propensos a deixar a organização e que a satisfação no trabalho pode ser considerada um dos preditores mais consistentes para as intenções de saída.

As empresas não devem dar ênfase apenas ao aspeto financeiro, devem também cobrir aspetos não financeiros para aumentar a satisfação no trabalho dos colaboradores da linha da frente do setor da hotelaria e turismo (Bustamam et al., 2014). Kassa (2015) sugere que o reconhecimento e a valorização do trabalho dos indivíduos são bastante significativos na retenção, a falta dos mesmos pode resultar na intenção de saída. Logo, estabelecer um sistema de recompensas com um bom equilíbrio entre recompensas financeiras e não financeiras é uma abordagem estratégica através da qual as organizações não só conseguem satisfazer as necessidades dos funcionários, mas também alcançar simultaneamente um desempenho superior dos mesmos, melhorar a eficiência dos recursos e melhorar a qualidade do serviço ao cliente (Chiang e Birtch, 2008).

2.3 O Stress

2.3.1 Stress Profissional

Robbins e Judge (2012) afirmam que, quando um sujeito é confrontado com uma oportunidade esperada e cujo resultado da mesma é percebido como significativo e/ou incerto, o stress é visto como uma condição dinâmica. Para Kozusznik, Rodríguez e Peiró (2015) apesar de, na sua generalidade, ser um conceito que tem uma conotação negativa (*distress*), também pode ter uma conotação positiva (*eustress*). O *distress* está relacionado com sentimentos negativos e com efeitos desfavoráveis para a saúde dos indivíduos (os “stressores” são avaliados como possíveis ameaças), enquanto o *eustress* está associado a sentimentos positivos e estados corporais saudáveis (os “stressores” são avaliados como oportunidades e desafios). Segundo Kung e Chan (2014), o mesmo pode ser encarado como uma oportunidade desejada, quando se pensa que a situação em causa poderá trazer benefícios (por exemplo, é o que acontece quando um aluno, na fase final de entrega da sua dissertação, sabe que o prazo de entrega está a terminar, pode ou vai, efetivamente, utilizar o stress em prol do seu objetivo). Conforme Pocnet, Antonietti, Massoudi, Gyorkos, Becker, Bruin e Rossier (2015), o stress pode ser entendido como o fruto da relação entre o ambiente e o indivíduo, sendo que o mesmo pode afetar o bem-estar quando as exigências do meio envolvente excedem os recursos individuais para as enfrentar. Dando seguimento a esta ideia, Chaudhry (2012) afirma que o stress consiste numa resposta que o indivíduo adapta para combater as excessivas exigências físicas e psicológicas criadas por um determinado estímulo.

O stress pode ainda subdividir-se em stress no trabalho e stress do trabalhador (Motowildo, Packard e Manning, 1986 citado em Wu, 2011). O stress no trabalho está relacionado com o modo como os fatores relacionados com o trabalho afetam os colaboradores, na medida em que o seu estado psicológico deixa de funcionar normalmente, ou seja, existe um desvio da normalidade (Richardson e Rothstein, 2008 citado em Wu, 2011). Já o stress do trabalhador refere-se à experiência emocional que o sujeito vive no contexto laboral. Esta também está relacionada com a irritação, o aborrecimento, a raiva, o medo, o temor, a ansiedade, a tristeza, a depressão e a dor (Motowildo, et al., 1986 citado em Wu, 2011). Segundo Snyder, Krauss, Chen, Finlinson e Huang (2008), o stress no trabalho é definido como um desgaste mental derivado do contexto profissional, que por sua vez provoca mau estar psicológico e físico nos colaboradores. Apresenta-se, assim, uma condição com efeitos psicológicos e físicos que

derivam de exigências ou acontecimentos entendidos como ameaças, e para os quais o indivíduo não tem meios para superar (Furnham, 1997).

Em função da multiplicação de conceptualizações do conceito de stress em contexto profissional, torna-se importante percebê-las à luz dos modelos teóricos que as sustentam, como o Modelo Exigências/Controlo, a Teoria Transacional do Stress e a Teoria da Conservação de Recursos.

O Modelo de Exigências/Controlo (MEC) tem como objetivo o desenvolvimento de um quadro de referência (ver fig.1) que sirva de base à compreensão e promoção da qualidade de vida no trabalho. De acordo com o MEC, o stress no trabalho surge de uma interação na qual as exigências são elevadas e o controlo é escasso (Karasek, 1979). O que o modelo prevê são agentes de stress (“exigências do trabalho”) relacionados com efeitos psicológicos como, por exemplo, a ansiedade ou irritabilidade criada por um local de trabalho agitado e o stress imposto por não se conseguir acompanhar determinado ritmo de labuta (Fox, Dwyer e Ganster, 1993). Por sua vez, o “controlo no trabalho” é a capacidade que cada colaborador tem de controlar as suas próprias competências e tarefas (Karasek e Theorell, 1990). Deste modo, estes dois componentes (controlo vs exigências) determinam quatro tipos de trabalho: trabalho passivo, trabalho calmo, trabalho ativo e trabalho tenso (Karasek, 1979).

Figura 1 - Modelo de Exigências/Controlo (MEC)

		Exigências do trabalho	
		Baixo	Alto
Capacidade de decisão no trabalho	Baixo	“Trabalho Passivo”	“Trabalho Tenso”
	Alto	“Trabalho Calmo”	“Trabalho Ativo”

Fonte: Adaptado de Karasek (1979)

Segundo Huang, Du, Chen, Yang e Huang (2011), um trabalho ativo presume que as exigências são altas, mas que os colaboradores têm uma grande capacidade de controlo, tendo um papel ativo no processo de tomada de decisão e na utilização dos seus recursos. Um trabalho tenso pode ser caracterizado por exigências altas e baixa capacidade de tomada de decisão. O trabalho calmo, por sua vez, é caracterizado por uma grande capacidade de tomada de decisão e baixas exigências, e por último, o trabalho passivo tem baixas exigências e baixa capacidade de tomada de decisão.

A Teoria Transacional do Stress (TTS) proposta por Lazarus e Folkman (1984) é uma das mais citadas na literatura, onde se destacam dois tipos de processos transacionais, a avaliação e o *coping*. De acordo com a TTS, o stress psicológico compreende a relação entre a pessoa e o ambiente, sendo esta mesma relação avaliada pelo indivíduo como algo que ultrapassa os seus recursos, podendo assim, ameaçar o seu bem-estar (Lazarus et al., 1984). O nível de stress experienciado pelo indivíduo numa determinada situação depende da dinâmica entre as exigências e os recursos avaliados de forma subjetiva (Hobfoll, Schwarzer e Chon, 1998). A avaliação inclui a avaliação primária, onde o indivíduo avalia o peso do acontecimento para o seu bem-estar, e a avaliação secundária, onde o indivíduo avalia a sua capacidade para lidar com a situação. Se na avaliação primária o acontecimento for considerado como ameaçador e se na avaliação secundária os recursos existentes forem considerados insuficientes, estamos perante uma situação de desenvolvimento de stress, acabando assim por surgir um conjunto de estratégias de *coping* para eliminar ou reduzir o mesmo. O *coping* é um processo utilizado para enfrentar as exigências internas e/ou externas que excedem os recursos do indivíduo (Lazarus et al., 1984).

A TCR foi proposta por Steven E. Hobfoll (1989) e procura ser uma teoria integrativa do stress considerando os processos ambientais/culturais/sociais e os processos pessoais/internos (Hobfoll, 1989, 2001). Um dos conceitos mais importantes da teoria é o de “recursos”, sendo que as pessoas procuram adquirir, conservar e desenvolver vários recursos valorizados pelas mesmas, a nível pessoal, social e cultural, sendo que a perda desses mesmos recursos constitui uma ameaça. Por recursos entendem-se os recursos materiais (ex: veículo próprio e habitação), características pessoais (ex: auto-estima e competências profissionais), de condição (ex: emprego e habilitações literárias) e recursos de energia (ex: dinheiro e tempo de lazer) (Hobfoll, 1989, 2001,

2002). Este modelo menciona que o stress psicológico (*distress*) surge quando existe uma ameaça de perda de recursos, quando os recursos se perdem efetivamente e quando existe uma falha no ganho de recursos após a realização de um investimento por parte do indivíduo com vista à obtenção dos mesmos. A obtenção e a acumulação de recursos conduzem a uma situação de bem-estar (*eustress*). Para evitar o stress, o indivíduo desenvolve ações comportamentais e psicológicas, tendo um estilo de *coping* proativo, com o objetivo de recuperar os recursos perdidos ou substituí-los por um outro recurso de valor idêntico (Hofboll, 2001). Os recursos são considerados importantes porque têm valor por si mesmos e também porque servem para gerar e obter outros recursos. Assim esta teoria assume que, aqueles que apresentam falta de recursos, são mais suscetíveis à perda dos mesmos, ou seja, que perdas iniciais conduzem a perdas futuras (espirais de perda). Já aqueles que possuem recursos apresentam maior competência para recuperar ou obter outros recursos (espiral de ganho). A TCR postula ainda o princípio de que os ciclos de perda têm maior impacto e são mais rápidos que os ciclos de ganho, ou seja, a perda de recursos tem mais impacto nas pessoas do que o ganho (Hofboll, 1989, 2001). Este princípio foi confirmado num estudo com uma amostra de mulheres urbanas, onde a perda de recursos teve maior impacto que o ganho (Hobfoll, Johnson, Ennis e Jackson, 2003).

2.3.2 Causas e Consequências do Stress

De forma a obter uma gestão com resultados positivos e atingir o sucesso para as organizações, é fulcral conseguir controlar as causas do stress profissional e organizacional, enquanto se implementam estratégias que minimizem ou eliminem as suas consequências. De outro modo, um nível elevado de stress no trabalho pode gerar insatisfação no trabalho, quebra de produtividade, absentismo e intenções de abandonar a organização (Harzer e Ruch, 2015).

O stress profissional constitui um problema para os indivíduos, uma vez que afeta a sua saúde, logo devia ser imperativo haver uma maior preocupação em prever fatores de risco e em promover mudanças, programas e intervenções que permitam aumentar o bem-estar, a motivação, a satisfação e a produtividade dos colaboradores. É sabido que os ambientes de trabalho são, sem dúvida, fulcrais para que o trabalhador se sinta bem, confortável e confiante com a sua vida profissional (de Almeida, Brito-Costa, Alberty, Gomes, Lima e Castro, 2016).

No caso específico da hotelaria e turismo, o stress é identificado como um aspeto importante entre os trabalhadores do setor e, por isso, a implementação de controlo, integração e/ou trabalho de equipa, e uma maior compatibilidade entre colaboradores pode aliviar o efeito do stress nos trabalhadores do setor referido anteriormente (Asensio-Martínez, Leiter, Gascón, Gumuchian, Masluk, Herrera-Mercadal, Albesa e García-Campayo, 2019). Zhao e Ghiselli (2016) encontram uma relação positiva entre as características das funções desempenhadas no setor da hotelaria e o stress associado às mesmas. Jung e Yoon (2014) propõem que a inteligência emocional é a causa do stress de indivíduos que trabalham em hotelaria. Yousaf, Rasheed, Hameed e Luqman (2019) assumem que o stress está negativamente relacionado com a satisfação no trabalho e com o comprometimento, mas está positivamente associado à intenção de saída dos colaboradores do setor.

Segundo Robbins et al. (2012), as fontes do stress, os “stressores”, devem-se a aspetos organizacionais, ambientais e pessoais. Os fatores organizacionais dizem respeito à função desempenhada pelo colaborador, incluindo a sua variedade de tarefas, a sua autonomia, o desenho organizacional, as condições de trabalho, as pressões e exigências do seu posto de trabalho tendo em conta a sua importância na empresa (Tamayo, 2001). Para Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2003), são situações relacionadas com o conflito de tarefas (quando existe um conflito de ideias/opiniões entre dois ou mais indivíduos, sendo que os mesmo podem ser colegas ou chefias), a sobrecarga (quando as tarefas destinadas ao colaborador excedem o que este é capaz de concretizar dentro do seu horário de trabalho), a subcarga de trabalho (quando durante o horário laboral, o colaborador tem pouco ou nenhum trabalho para realizar) e a ambiguidade (quando o colaborador não recebe formação apropriada pode ter dificuldades em desempenhar ou saber como desempenhar as suas tarefas).

Os fatores ambientais subdividem-se em incertezas políticas, quando existem mudanças inesperadas nos sistemas políticos, incertezas tecnológicas, relacionadas com os avanços tecnológicos que, quando acontecem sem previsão, podem gerar altos níveis de stress se o sujeito sentir que não têm competências para lhes fazer frente, e incertezas económicas, referentes a mudanças no negócio (Robbins et al., 2012).

Os fatores pessoais subdividem-se em questões familiares, entre elas os problemas conjugais, o fim de uma relação de longa duração, problemas económicos, características inerentes à personalidade ou problemas comportamentais com os filhos (Sutherland e

Cooper (1993). Situações como, por exemplo, a morte de um familiar ou um divórcio (Fraser, 1983) são acontecimentos geradores de stress para os colaboradores, sendo que, os mesmos, muitas vezes, não conseguem separar a vida pessoal da profissional.

Robbins et al. (2012) dão como exemplo as diferenças que podem existir numa determinada situação organizacional, enquanto um indivíduo sente medo com a possibilidade de ficar desempregado, outro vê nessa possibilidade a oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal ao poder abrir o seu próprio negócio. Através da experiência laboral é possível concluir que quanto mais tempo um sujeito trabalhar numa empresa, maior vai ser a sua capacidade para responder ao stress, pois o mesmo acaba por encontrar mecanismos de defesa. Ao existir um bom relacionamento com colegas e superiores, o impacto do stress na vida dos colaboradores pode ser reduzido.

Por último, a personalidade está relacionada com a tendência psicológica dos indivíduos para reagir/responder a situações de stress. As consequências podem variar de sujeito para sujeito, uma vez que, nem todos respondemos a situações semelhantes de igual forma. Indivíduos mais competitivos e calculistas têm propensão para encarar determinadas situações como desafiantes, enquanto que, indivíduos com mais espírito de equipa, provavelmente, irão ter uma perceção diferente da mesma situação. Ou seja, variáveis como a autoestima, a capacidade de controlo e os traços de personalidade influenciam a maneira como cada sujeito lida com as situações de stress (Tamayo, 2001).

Cooper, Dewe e O'Driscoll (2001) subdividiu as consequências do stress em fisiológicas (problemas de saúde, como, por exemplo, dores de cabeça, perdas de apetite ou aparecimento de úlceras gástricas), comportamentais (consumo de álcool e drogas, tabagismo, perda de qualidade de vida, problemas familiares, dificuldades em dormir e rotatividade) e psicológicas (paranoia, procrastinação, burnout, frustração, fadiga a nível psicológico, irritação, tédio, depressão, pouca satisfação e menor comprometimento com o trabalho). O MEC ajuda a prever que o stress no trabalho pode causar depressão, problemas de sono, exaustão, consumo de medicamentos e insatisfação (Wallace, 2005). Para Hespanhol (2005) apesar de serem consequências que afetam de forma direta o indivíduo, o facto de a produtividade, a satisfação e a motivação dos colaboradores diminuírem, faz com que a organização seja indiretamente afetada.

2.3.3 Stress induzido pela Covid-19

Durante a pandemia, são muitos os colaboradores da linha da frente que enfrentam níveis extremos de stress e ansiedade no trabalho. Um estudo recente sobre a pandemia (Santarone, Mckenney e Elkbuli, 2020) demonstrou que os médicos e as enfermeiras estão a sofrer de stress extremo devido a turnos de trabalho incomuns e a horas de trabalho prolongadas. Outro estudo de Cai, Tu, Ma, Chen, Fu, Jiang e Zhuang (2020), pressupõe que o medo da infeção, preocupação com a disseminação do vírus entre a família, a falta de confiança na vacina e a falta de tratamento médico são fatores importantes que influenciam o stress psicológico da equipa médica da linha da frente.

A crise global provocada pela COVID-19 alterou, de maneira inevitável, a perceção da segurança no trabalho e colocou-a em níveis extremos devido à incapacidade de prever a duração e a força da crise (Bajrami et al., 2021). Na hotelaria, o estudo de Vujičić, Jovičić, Lalić, Gagić e Cvejanov (2014) certifica que um grande nível de insegurança no ambiente profissional influencia negativamente a satisfação no trabalho entre os colaboradores de um hotel. A insegurança no trabalho acelera e incentiva o desenvolvimento da intenção de saída, uma vez que os indivíduos a utilizam como uma forma de combater o stress causado pela incerteza de não saberem se conseguem manter o emprego. Quanto maior for a insegurança dos colaboradores em manter o seu emprego atual, maior a sua intenção de saída (Akgunduz e Eryilmaz, 2018). Akgunduz et al., (2018) ressaltam que a insegurança e o burnout são as maiores fontes de desenvolvimento das intenções de saída nos setores da tecnologia, hotelaria e turismo, e fazem com que os colaboradores dos mesmos repensem as suas carreiras e uma mudança de área.

Com a pandemia Covid-19, depois dos profissionais de saúde, as profissões consideradas de alto risco estão inseridas no setor da hotelaria e turismo, marcadas como particularmente vulneráveis ao risco de contrair a doença (Chinazzi, Davis, Ajelli, Gioannini, Litvinova, Merler, Piontti, Mu, Rossi, Sun, Viboud, Xiong, Yu, Halloran, Longini Jr e Vespignani, 2020). Neste setor, é necessário que as organizações apoiem os seus funcionários, fornecendo recursos tangíveis e/ou intangíveis para o pessoal da linha da frente. Quando as organizações ignoram ou deixam de responder de forma adequada às condições de trabalho entendidas como perigosas, a desconfiança tende a aumentar. No setor da hotelaria e turismo, prevê-se que o stress induzido pela Covid-19 possa afetar negativamente o estado emocional dos indivíduos, bem como prejudicar o ambiente de trabalho. Ou seja, um colaborador pode continuar a trabalhar para uma organização

apenas porque não encontra nenhum emprego alternativo ou quando o mesmo considera que fez sacrifícios consideráveis pela organização (Kang et al., 2021).

O stress induzido pela Covid-19 está negativamente relacionado com a confiança na organização, satisfação no trabalho e autoestima que, por sua vez, estão positivamente relacionados com o comprometimento organizacional (Kang et al., 2021). De acordo com Fernandes (2020), a pandemia reduziu horas de trabalho e salários no turismo, e levou muitos funcionários a tirar licenças sem vencimento temporárias. Como tal, não é surpreendente que as empresas de hotelaria e turismo estejam a lidar com altos níveis de stress, ansiedade e incerteza. Também os trabalhadores de hotelaria e turismo enfrentam a pressão adicional de lidar com clientes durante uma pandemia.

2.4 Intenção de Saída

O elevado *turnover* dos colaboradores no setor de hotelaria e turismo é um dos principais problemas (Fladetta, Fasone, e Provenzano 2013), pelo que a necessidade de retenção é um desafio contínuo (Brown, Thomas, e Bosselman, 2015; Farrell, 2001). As baixas taxas de retenção neste setor afetam a capacidade de o mesmo fornecer uma experiência de marca consistente, prejudicando os negócios, e o facto de poucos indivíduos perceberem o setor da hotelaria e turismo como um lugar para construção de carreira (Druce, 2007). O alto *turnover* dos trabalhadores pode ter um efeito negativo nas organizações, afetando gravemente a eficiência geral da mesma. No geral, existe uma visão mundial de que este setor tem uma série de problemas relacionados com o pessoal e, com as práticas e condições de trabalho precárias (Sthapit e Shrestha, 2018).

O estado de pânico global que a ameaça e a propagação da pandemia Covid-19 causaram, foi acompanhado pela introdução de medidas de segurança rígidas, causando ansiedade e frustração (Mao, He, Morrison, e Coca-Stefaniak, 2021), sobretudo entre os colaboradores de prestação de serviços, prevendo assim mudanças na sua satisfação com o trabalho. Se os indivíduos se preocuparem com os efeitos negativos da sua exposição a condições de trabalho “perigosas” e questionarem a justificação para essa mesma exposição, a satisfação com o trabalho diminui. Portanto, espera-se que o aumento do comportamento de assumir riscos no ambiente profissional durante a pandemia diminua a satisfação dos colaboradores e que aumente as suas intenções de saída. Os funcionários

da hotelaria e turismo consideraram o retorno ao trabalho durante a pandemia um risco para a saúde (Bajrami et al., 2021).

Como Lazarus et al. (1984) apontaram, eventos desconhecidos, ou sejam eventos que os colaboradores nunca vivenciaram, mas que podem ser percebidos como ameaçadores (como a Covid-19, no contexto atual) podem causar diferentes reações no local de trabalho e exigir um longo período de adaptação. A pandemia Covid-19 obrigou a que muitas empresas fizessem mudanças a diversos níveis. Segundo Bajrami et al. (2021), a maioria dos colaboradores que permaneceram no seu local de trabalho não consideraram as mudanças provocadas pela pandemia justas, e por isso, sentiram insegurança e incerteza quanto ao seu futuro na organização. Ou seja, mudanças organizacionais repentinas causam intenções de saída mais fortes.

Em relação ao estado civil e à idade, a pesquisa de Bajrami et al. (2021), revelou que funcionários mais velhos (40+) e funcionários casados tinham menor propensão a desenvolver intenções de saída em comparação com os funcionários solteiros e os funcionários mais jovens, uma vez que os indivíduos casados detêm mais responsabilidades para com os seus familiares, incluindo responsabilidade financeira, e os funcionários mais velhos consideram que já investiram demasiado tempo na organização e que será difícil encontrar uma nova oportunidade de trabalho. No que diz respeito ao género, Chen, Ayoun e Eyoun (2018) indicam que pesquisas em larga escala mostraram que as taxas de intenção de saída das mulheres eram ligeiramente maiores em comparação com os seus homólogos masculinos.

Markovits, Boer e van Dick (2014) destacaram que os colaboradores que permaneceram nos seus empregos após uma crise expressaram menor motivação e satisfação no trabalho, porque simpatizaram com aqueles que foram demitidos e estavam preocupados que algo semelhante lhes pudesse acontecer. Já Elshaer e Saad (2016) mostraram que certos acontecimentos como férias obrigatórias e/ou redução de salário podem encorajar os colaboradores a deixar a organização e encontrar um novo emprego. Também se os indivíduos não conseguirem desenvolver as suas carreiras e desempenharem sempre as mesmas tarefas monótonas tornam-se mais propensos a desenvolver intenções de saída (Bajrami et al., 2021). No entanto, segundo Bajrami et al. (2021), os colaboradores do setor da hotelaria e turismo que pensam em procurar um novo emprego, ainda pensam em fazê-lo dentro do setor, mostrando que a Covid-19 não reduziu significativamente a atratividade do mesmo para o emprego.

Da revisão da literatura resultam as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Existe uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a intenção de saída.

H2: Existe uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a intenção de saída.

H3a: Existe uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e o stress profissional.

H3b: Existe uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e o stress induzido pela Covid-19.

H4a: Existe uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o stress profissional.

H4b: Existe uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o stress induzido pela Covid-19.

H5a: Existe uma relação positiva entre o stress profissional e a intenção de saída.

H5b: Existe uma relação positiva entre o stress induzido pela Covid-19 e a intenção de saída.

H6: O stress profissional medeia a relação entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a intenção de saída.

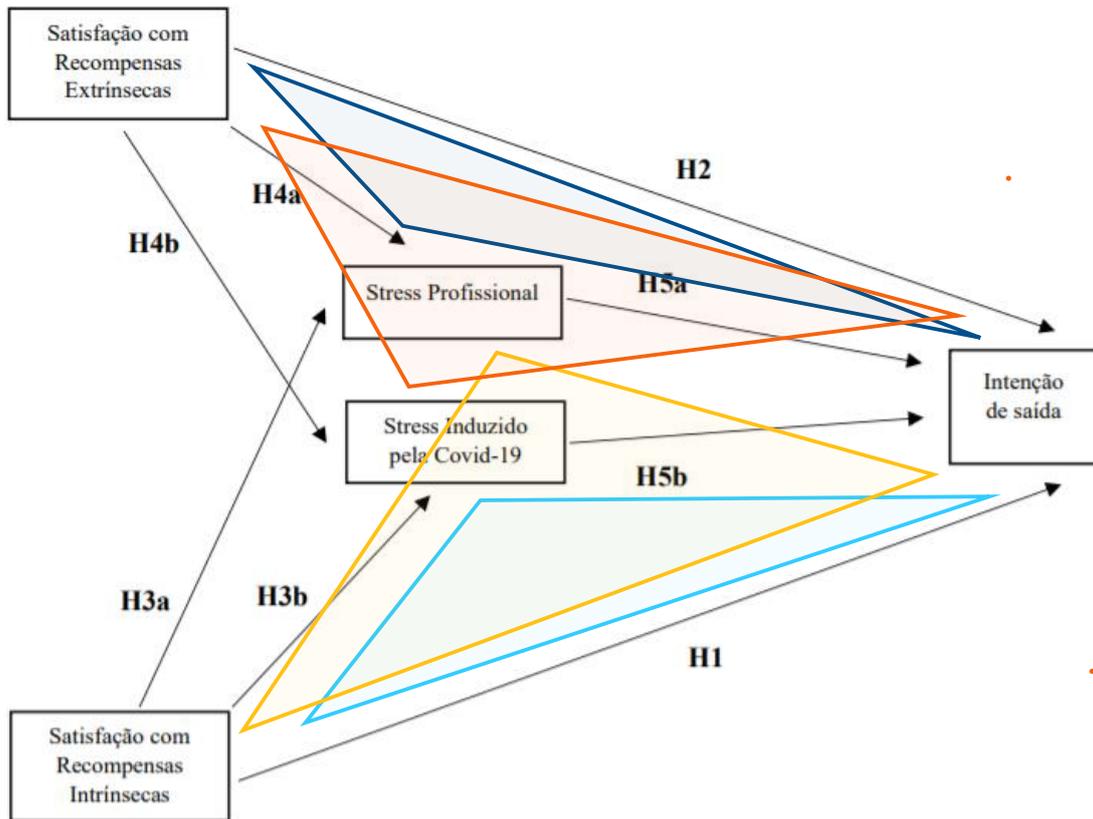
H7: O stress profissional medeia a relação entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a intenção de saída.

H8: O stress induzido pela Covid-19 medeia a relação entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a intenção de saída.

H9: O stress induzido pela Covid-19 medeia a relação entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a intenção de saída.

Assim, foi possível formular o seguinte modelo de investigação que incorpora as hipóteses de investigação já enunciadas.

Figura 2 - Modelo de investigação



Fonte: Elaboração Própria

Capítulo 3 – Contexto Empírico e Metodologia

3.1 Orientações Metodológicas

No presente estudo optou-se por uma metodologia quantitativa, realizada através de um inquérito por questionário online. Tendo em conta o cenário atual de pandemia, esta técnica ganha uma nova renovada importância, pois permite chegar a um maior número de pessoas com um maior grau de anonimato, obtendo também, um maior número de respostas (Santos e Henriques, 2021). O questionário foi criado no Google Forms e o link para a realização dos questionários foi partilhado nas redes sociais, reencaminhado para grupos de trabalho das várias áreas do setor da hotelaria e turismo (empresas de animação turística, hotéis, alojamentos locais, empresas de eventos, restaurantes e bares, agências de viagens, companhias aéreas e de cruzeiros) de diferentes dimensões, e para indivíduos aos quais também foi pedido que partilhassem com os seus contactos. De modo a garantir que todos os respondentes trabalhavam no setor de hotelaria e turismo, o questionário foi partilhado apenas em grupos fechados e com trabalhadores do setor, não ficando disponível ao público no geral. O preenchimento do questionário não excedeu os dez minutos e o mesmo foi divulgado e disponibilizado ao longo dos meses de julho e agosto do presente ano. Antes da sua divulgação, foi realizado um pré-teste, de modo a garantir a correta compreensão dos itens. O anonimato e a confidencialidade dos inquiridos foram garantidos, para evitar constrangimentos e a falta de honestidade das respostas.

3.2 Instrumento de Medida

O questionário é constituído por duas partes: (i) a primeira parte inclui questões de caracterização sociodemográfica, nomeadamente idade, género, nível de escolaridade, estado civil, se têm filhos e se trabalham por turnos; (ii) a segunda parte incluiu quatro escalas para aferir a satisfação com as recompensas (extrínsecas e intrínsecas), o stress profissional, o stress induzido pela Covid-19 e a intenção de saída.

A satisfação com as recompensas (extrínsecas e intrínsecas) foi medida a partir da escala testada e validada por Musiega, Mwandihhi e Oyoo (2016). A escala é composta por um total de 20 itens, sendo que 10 medem a satisfação com as recompensas extrínsecas (e.g. “estou satisfeito com o meu salário”) e outros 10 medem a satisfação

com as recompensas intrínsecas (e.g. “as minhas conquistas motivam-me a permanecer na organização”). Cada item foi classificado segundo uma escala de Likert de cinco pontos, em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (5) “Concordo Totalmente”.

No que toca ao stress profissional, todas as questões foram retiradas do Health and Safety Executive – Management Standards for Tackling Work Related Stress (2020), uma escala composta por 35 itens (e.g. “sou pressionado a trabalhar durante horários longos”). Cada item foi classificado segundo uma escala de Likert de cinco pontos, em que (1) corresponde a “Nunca” e (5) “Sempre”.

O stress induzido pela Covid-19 foi avaliado através de uma escala composta por 4 itens (e.g. “após a crise do coronavírus, com que frequência sentiu que tinha tudo sob controlo?”) desenvolvida por Kang, Park, Lee e Lee (2021). Cada item foi classificado segundo uma escala de Likert de cinco pontos, em que (1) corresponde a “Nunca” e (5) “Sempre”.

Para medir a intenção de saída dos colaboradores das organizações onde trabalham atualmente, foi utilizada uma escala desenvolvida por Khatri, Fern e Budhwar (2001), composta por 3 itens (e.g. “eu penso frequentemente, em despedir-me”). Cada item foi classificado segundo uma escala de Likert de cinco pontos, em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (5) “Concordo Totalmente”.

Capítulo 4 –Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Caracterização da amostra

Participaram na investigação um total de 234 sujeitos. A média de idades é 34.9 anos, variando entre 21 e 67 anos. A maioria é do género feminino (70.1%), com grau de licenciatura (55.6%), solteira (58.5%), sem filhos (63.7%) e trabalha por turnos (54.3%) (ver tabela 1).

Tabela 1- Caracterização da Amostra (N = 234)

	N	%
Idade (M; DP)	34.9	11.7
<i>Género</i>		
Masculino	70	29,9
Feminino	164	70,1
Outro		
<i>Habilitações académicas</i>		
Ensino Básico (9º ano)	5	2,1
Ensino Secundário (12º ano)	48	20,5
Licenciatura	130	55,6
Mestrado	50	21,4
Doutoramento	1	,4
<i>Estado civil</i>		
Casado ou União de facto	80	34,2
Divorciado	17	7,3
Solteiro	137	58,5
<i>Filhos</i>		
Não	149	63,7
Sim	85	36,3
<i>Trabalho turnos</i>		
Não	107	45,7
Sim	127	54,3

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

4.2 Análise estatística

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. Nesta, utilizou-se o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach, o coeficiente de

correlação de Pearson e a análise de mediação foi efetuada através do teste de Sobel. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $(\alpha) \leq .05$.

A análise estatística foi efetuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 27 para Windows.

Os valores de consistência interna dos constructos utilizados no presente estudo, analisada com o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach, variam entre .735 (razoável) e .965 (excelente) (ver tabela 2). A categorização dos valores de Alfa tem como referência os parâmetros definidos em Hill (2014).

Tabela 2 - Consistência Interna das Escalas Utilizadas

	Alfa de Cronbach	Nrº de itens
Satisfação com as recompensas		
Recompensas Intrínsecas	.965	10
Recompensas Extrínsecas	.963	10
Stress profissional		
S_Exigências do trabalho	.889	8
S_Autonomia	.910	6
S_Apoio da Gestão	.910	5
S_Apoio dos Colegas	.735	4
S_Relacionamentos	.834	4
S_Estatuto	.938	5
S_Mudança	.897	3
Stress induzido pela Covid-19	.851	4
Intenção de saída	.934	3

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

As estatísticas descritivas dos valores obtidos nas variáveis utilizadas, valores mínimos e máximos, médias e respetivos desvios-padrão podem ser apreciadas na tabela seguinte. A média da satisfação com as recompensas é relativamente baixa, pois os valores encontram-se abaixo do ponto médio da escala de avaliação (Não concordo nem discordo), sendo a satisfação com as recompensas extrínsecas significativamente abaixo desse valor ($p < .001$). A satisfação com as recompensas intrínsecas (2.91) é significativamente mais elevada do que a satisfação com as recompensas extrínsecas (2.58). O stress induzido pela Covid-19 é relativamente elevado pois encontra-se

significativamente acima do ponto médio da escala (3 – por vezes), $p = .003$. A intenção de saída tende a ter alguma expressão pois encontra-se significativamente acima do ponto médio da escala (3 – não concordo nem discordo), $p = .040$. Quanto ao stress profissional, os valores não parecem muito elevados pois as dimensões com valores mais elevados (exigência do trabalho, autonomia e apoio de gestão) não se encontram significativamente acima do ponto médio da escala ($p > .05$) enquanto as dimensões apoio dos colegas, relacionamento, estatuto e mudanças apresentam valores significativamente abaixo do ponto médio da escala ($p < .001$). Observar tabela abaixo.

Tabela 3 - Estatísticas Descritivas das Variáveis

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Satisfação com as recompensas				
R. Intrínsecas	1,00	5,00	2,91	1,02
R. Extrínsecas	1,00	5,00	2,58	,99
Stress profissional				
Exigências do trabalho	1,00	5,00	3,08	0,86
Autonomia	1,00	5,00	3,03	1,06
Apoio da Gestão	1,00	5,00	3,08	1,10
Apoio dos Colegas	1,00	5,00	2,85	,64
Relacionamentos	1,00	5,00	2,46	,96
Estatuto	1,00	5,00	2,27	1,11
Mudanças	1,00	5,00	3,19	1,13
Stress induzido pela Covid-19	1,00	5,00	3,17	0,86
Intenção de saída	1,00	5,00	3,18	1,35

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

Os coeficientes de correlação entre as variáveis do presente estudo podem ser apreciados na tabela 4. Na sua generalidade são significativos, positivos e moderados ou fracos.

Tabela 4 – Correlações entre Variáveis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Recompensas Intrínsecas	1									
2 Recompensas Extrínsecas	,909**	1								
3 Stress induzido pela Covid-19	-,337**	-,339**	1							
4 Stress - Exigências do trabalho	-,283**	-,322**	,301**	1						
5 S Autonomia	-,653**	-,619**	,505**	,355**	1					
6 Stress - Apoio da Gestão	-,664**	-,648**	,432**	,406**	,824**	1				
7 Stress - Apoio dos Colegas	-,522**	-,500**	,374**	,364**	,678**	,805**	1			
8 Stress- Relacionamentos	-,375**	-,343**	,399**	,735**	,456**	,444**	,461**	1		
9 Stress – Estatuto	-,547**	-,438**	,368**	,248**	,711**	,678**	,568**	,402**	1	
10 Stress – Mudanças	-,595**	-,591**	,414**	,423**	,801**	,905**	,834**	,494**	,639**	1
11 Intenção de Saída	-,499**	-,513**	,455**	,423**	,564**	,523**	,424**	,461**	,385**	,518**

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

4.3 Teste de Hipóteses

H1: Existe uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a intenção de saída.

De forma a testar a primeira hipótese, foi calculada a correlação entre as variáveis satisfação com as recompensas intrínsecas e a intenção de saída. O coeficiente de correlação entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a intenção de saída é estatisticamente significativo, negativo e moderado ($r = -.499$, $p < .001$). Como o coeficiente é negativo, isso significa que à medida que aumenta a satisfação com as recompensas intrínsecas, diminui a intenção de saída (ver tabela 4). Confirma-se assim a hipótese.

H2: Existe uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a intenção de saída.

Na H2 verificou-se uma relação estatisticamente significativa, negativa e moderada ($r = -.513$, $p < .001$) entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e intenção de saída. Uma vez que o coeficiente é negativo, à medida que a satisfação com as recompensas extrínsecas aumenta, diminui a intenção de saída (ver tabela 4). Confirma-se assim a hipótese.

H3a: Existe uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e o stress profissional.

Os coeficientes de correlação entre a satisfação com as recompensas intrínsecas as dimensões do stress profissional são todos estatisticamente significativos, negativos e moderados ou fracos. Como tal, com o aumento da satisfação com as recompensas intrínsecas, existe uma diminuição da perceção dos fatores de stress profissional (ver tabela 4). É assim confirmada a H3a.

H3b: Existe uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e o stress induzido pela Covid-19.

Na H3b, também se verificaram que os coeficientes de correlação entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e o stress induzido pela Covid-19 são todos estatisticamente significativos, negativos e moderados ou fracos. A diminuição da perceção do stress induzido pela Covid-19, é uma consequência do aumento da satisfação com as recompensas intrínsecas (ver tabela 4). Como tal, confirma-se a existência de uma relação negativa entre as 2 variáveis (H3b).

H4a: Existe uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o stress profissional.

Após testar a H4a conclui-se que existe uma relação estatisticamente significativa, negativa e moderada ou fraca entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o stress profissional. À medida que aumenta a satisfação com as recompensas extrínsecas diminui

a percepção dos fatores de stress profissional (ver tabela 4), sendo que, os coeficientes são negativos. Confirma-se assim a hipótese enunciada.

H4b: Existe uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o stress induzido pela Covid-19.

É possível confirmar a H4b, uma vez que existe uma relação estatisticamente significativa, negativa e moderada ou fraca entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o stress induzido pela Covid-19. Ou seja, a diminuição do stress induzido pela Covid-19, é uma consequência do aumento da satisfação com as recompensas extrínsecas (ver tabela 4).

H5a: Existe uma relação positiva entre o stress profissional e a intenção de saída.

No que diz respeito aos coeficientes de correlação entre as dimensões do stress profissional e a intenção de saída são todos estatisticamente significativos, positivos e moderados ou fracos. Por isso, à medida que aumenta a percepção dos fatores de stress profissional aumenta também a intenção de saída (ver tabela 4). Assim, confirma-se a existência de uma relação positiva entre o stress profissional e a intenção de saída (H5a).

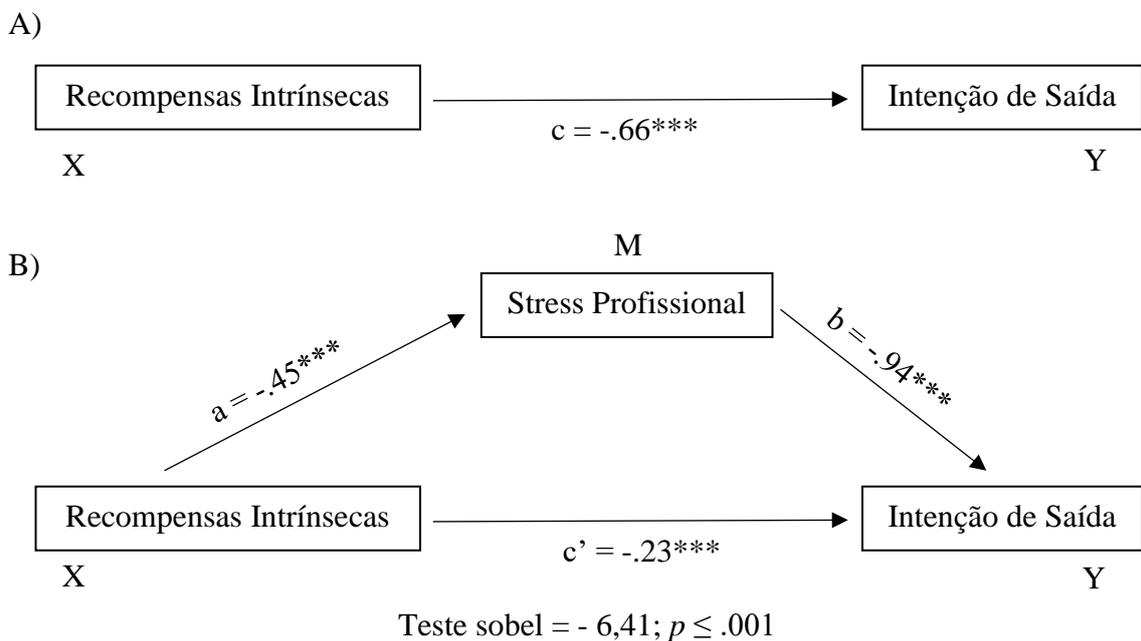
H5b: Existe uma relação positiva entre o stress induzido pela Covid-19 e a intenção de saída.

Também, no que diz respeito aos coeficientes de correlação entre as dimensões do stress induzido pela Covid-19 e a intenção de saída são todos estatisticamente significativos, positivos e moderados ou fracos. Ao aumentar o stress induzido pela Covid-19, aumenta a intenção de saída dos colaboradores (ver tabela 4). Como tal, confirma-se a hipótese H5b.

H6: O stress profissional medeia a relação entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a intenção de saída.

Os resultados indicam a existência de um efeito total significativo da satisfação com as recompensas intrínsecas e da intenção de saída ($\beta = -.66$, $SE = .08$, $p < .001$). Por outro lado, a satisfação com as recompensas intrínsecas também é um preditor do stress profissional ($\beta = -.45$, $SE = .04$, $p < .001$). Quando inserido o stress profissional como mediador no modelo, o efeito direto da satisfação com as recompensas intrínsecas na intenção de saída mantém-se significativo, embora seja reduzido com o stress profissional ($\beta = -.23$, $SE = .09$, $p < .01$) (ver figura 3). A aplicação do teste de Sobel permitiu concluir que a variável stress profissional é uma mediadora parcial significativa da relação entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a intenção de saída ($t = -6.41$, $p < .001$).

Figura 3 - Coeficientes de regressão da mediação entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a intenção de saída, tendo como variável mediadora o stress profissional

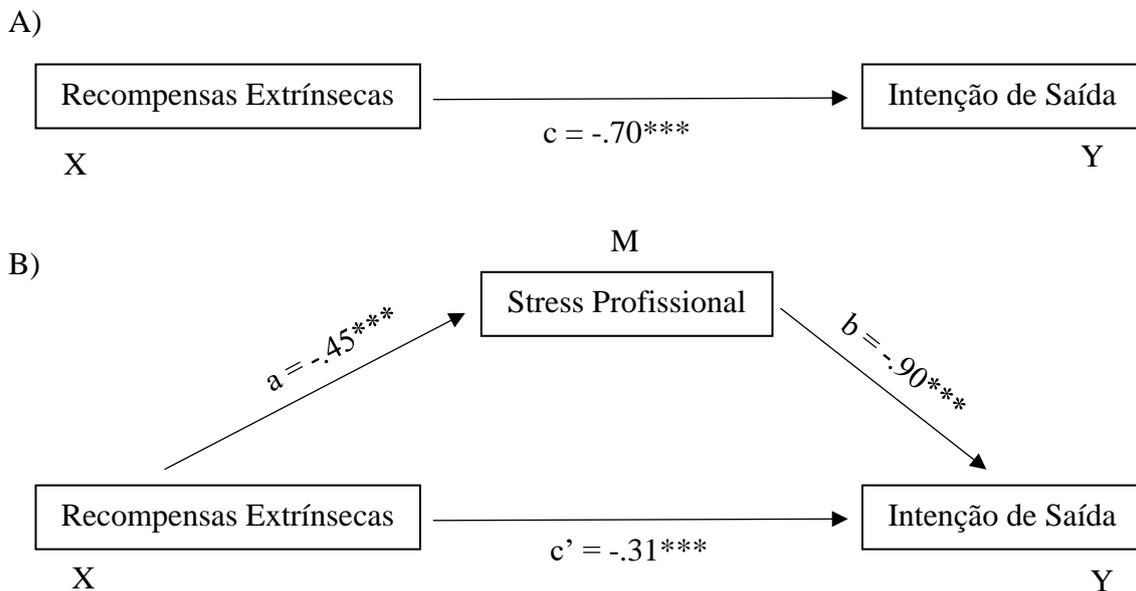


Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

H7: O stress profissional medeia a relação entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a intenção de saída.

Também as recompensas extrínsecas são um fator preditor do stress profissional ($\beta = -.45, SE = .04, p < .001$). Após analisar os resultados, conseguimos perceber que os mesmos indicam a existência de um efeito total significativo da satisfação com as recompensas extrínsecas e da intenção de saída ($\beta = -.70, SE = .08, p < .001$). Com a introdução do stress profissional como mediador no modelo, o efeito direto da satisfação com as recompensas extrínsecas na intenção de saída mantém-se significativo, embora seja reduzido com o stress profissional ($\beta = -.31, SE = .09, p < .01$) (ver figura 4). Através da aplicação do teste de Sobel foi possível concluir que o stress profissional é uma variável mediadora parcial significativa da relação entre a satisfação com as recompensas extrínsecas a intenção de saída ($t = -6.26, p < .001$).

Figura 4 - Coeficientes de regressão da mediação entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a intenção de saída, tendo como variável mediadora o stress profissional



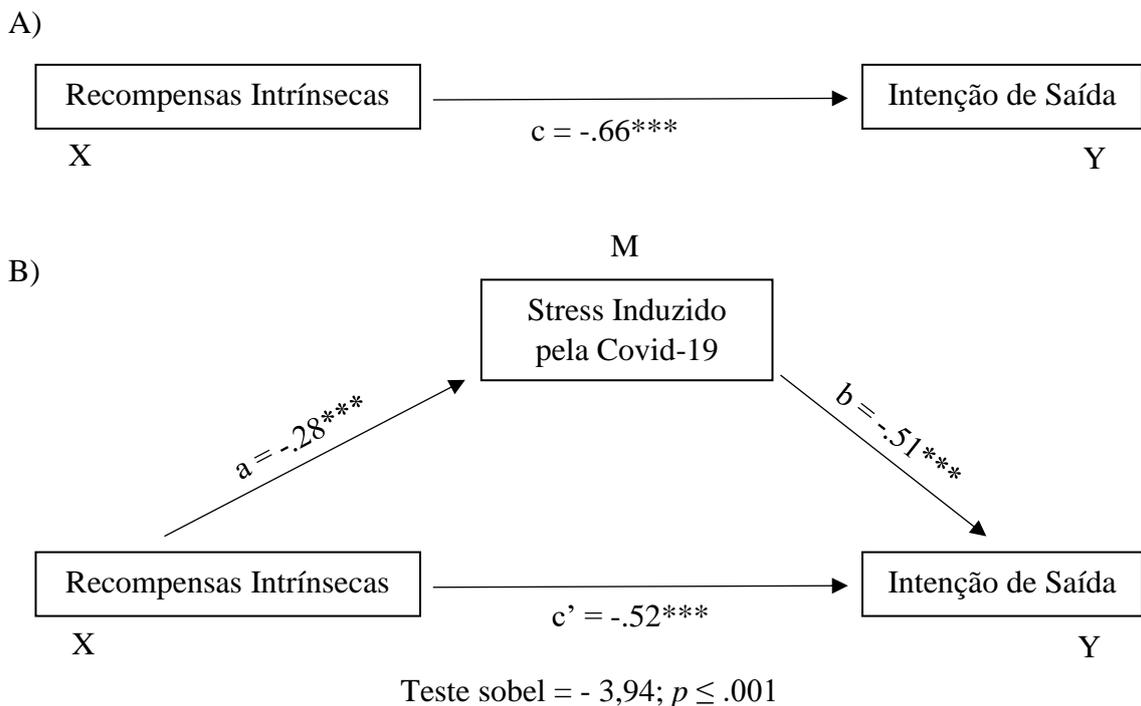
Teste sobel = - 6.26; $p \leq .001$

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

H8: O stress induzido pela Covid-19 medeia a relação entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a intenção de saída.

Através dos resultados, percebeu-se a existência de um efeito total significativo da satisfação com as recompensas intrínsecas e da intenção de saída ($\beta = -.66$, $SE = .08$, $p < .001$). A variável satisfação com as recompensas intrínsecas é considerada precursora do stress relacionado com a Covid-19 ($\beta = -.28$, $SE = .05$, $p < .001$). Após inserida a variável mediadora stress induzido pela Covid-19 no modelo, existe uma redução do efeito direto da satisfação com as recompensas intrínsecas na intenção de saída, apesar de se manter significativo ($\beta = -.52$, $SE = .08$, $p < .001$) (ver figura 5). Foi possível concluir, com a aplicação do teste de Sobel, que o stress induzido pela Covid-19 é uma variável mediadora parcial significativa da relação entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a intenção de saída ($t = -3.94$, $p < .001$).

Figura 5 - Coeficientes de regressão da mediação entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a intenção de saída, tendo como variável mediadora o stress induzido pela Covid-19

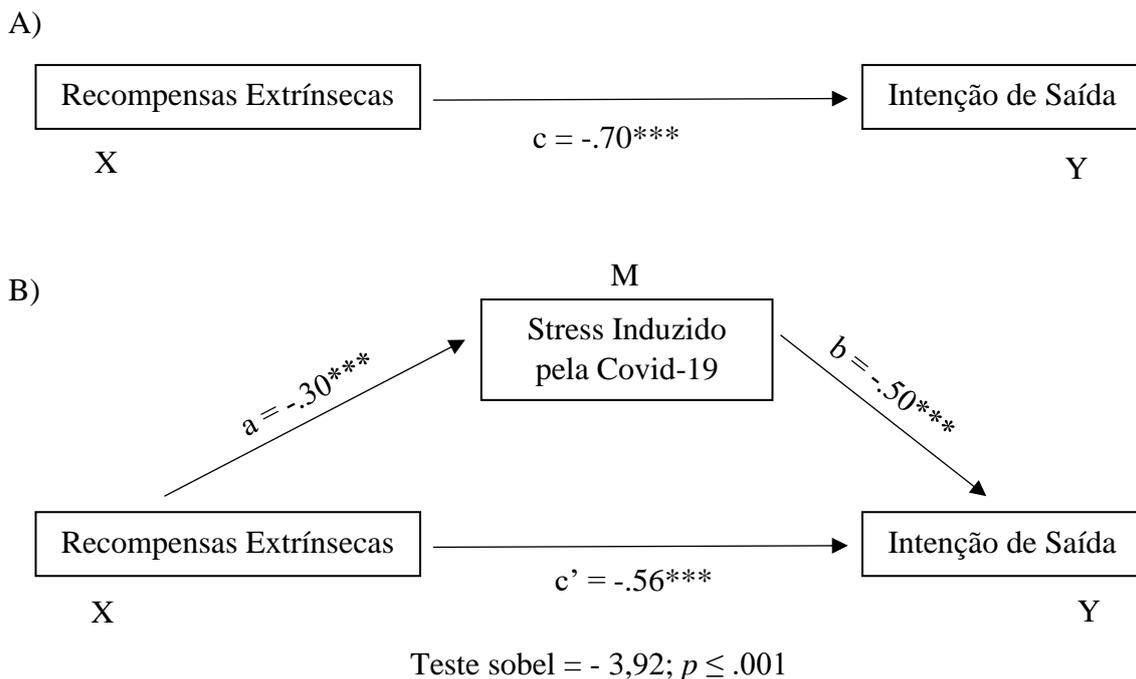


Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

H9: O stress induzido pela Covid-19 medeia a relação entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a intenção de saída.

Existe um efeito total significativo da satisfação com as recompensas extrínsecas e da intenção de saída ($\beta = -.70$, $SE = .08$, $p < .001$). Já a satisfação com as recompensas extrínsecas é considerada como um preditor do stress relacionado com a Covid-19 ($\beta = -.30$, $SE = .05$, $p < .001$). O efeito direto da satisfação com as recompensas extrínsecas na intenção de saída torna-se reduzido com a inserção da variável mediadora stress induzido pela Covid-19 no modelo, no entanto, mantém-se significativo ($\beta = -.56$, $SE = .08$, $p < .001$). Assim, foi possível concluir que a variável stress induzido pela Covid-19 é uma mediadora parcial significativa da relação entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a intenção de saída ($t = -3.92$, $p < .001$), através do teste de Sobel.

Figura 6 - Coeficientes de regressão da mediação entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a intenção de saída, tendo como variável mediadora o stress induzido pela Covid-19



Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

Depois desta análise, as H6, H7, H8 e H9 são assim parcialmente suportadas.

4.4 Discussão dos Resultados

As H1 e H2 sobre a relação entre a satisfação com as recompensas, extrínsecas e intrínsecas, e a intenção de saída foram suportadas, o que corrobora a literatura. De acordo com Huang et al. (2017), quanto maior for a satisfação dos colaboradores menor será a sua intenção de saída, sendo que a satisfação, ou neste caso, a falta dela, pode ser uma das causas mais consistentes para a intenção de saída. De forma complementar, Machado et al. (2019) e Musiega et al. (2016), consideram que a satisfação com as recompensas é essencial para a retenção de talento. Os salários e benefícios financeiros têm como principal objetivo estabelecer o comprometimento do colaborador com a empresa, mas não devem ser vistos como única forma de compensação, é necessário apresentar um sistema de recompensas sólido (Nichele et al., 2015), pois as recompensas intrínsecas como o reconhecimento e a valorização também são bastante significativas na retenção (Kassa, 2015). A intenção de saída dos colaboradores é sempre dispendiosa, uma vez que obriga o empregador a encontrar novos funcionários e perde-se talentos e conhecimento tácito. Portanto, os gestores que procuram práticas de RH adequadas, acabam por permitir aos seus colaboradores planejar um futuro na empresa, sendo, por isso, muito importante criar um sistema de recompensas que valorize essa satisfação, a nível extrínseco e intrínseco (Musiega et al., 2016). Segundo Stello (2011), existe uma diferença entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas, sendo que as primeiras podem diminuir a satisfação dos colaboradores, mas não contribuem para o seu aumento, e as últimas têm impacto no aumento da satisfação, mas não impedem a sua diminuição.

As H3a, H3b, H4a e H4b sobre satisfação com as recompensas e stress também foram confirmadas. De acordo com Yousaf et al. (2019), as empresas do setor da hotelaria e turismo podem atenuar os efeitos negativos de stress dos indivíduos promovendo apoio social extra aos colaboradores que enfrentem stress diário no local de trabalho e recompensando os mesmos com recursos financeiros e não financeiros. No seu estudo, Kang et al. (2021) confirmam que o stress induzido pela Covid-19 tem uma relação negativa com a satisfação. Já Bajrami et al. (2021) concluiu que os colaboradores do setor do turismo e da hotelaria consideraram voltar ao trabalho durante a pandemia como um risco para saúde, ou seja, assumir este comportamento de risco aumentou o stress dos indivíduos, o que afetou negativamente a sua satisfação no trabalho. Mao et al. (2021) afirma que, os colaboradores do setor durante a Covid-19 enfrentaram uma grande

pressão psicológica, como ameaças à saúde, rendimentos incertos, ambientes de vida restritos e mudanças nos horários e métodos de trabalho.

As H5a e H5b sobre stress e intenção de saída foram confirmadas. A literatura mostra que o stress é um importante antecedente nas intenções de saída dos colaboradores do setor da hotelaria e turismo, ou seja, quando maior for o stress, maior será a probabilidade de o indivíduo abandonar a empresa (Yousaf et al., 2019). Como estratégia para evitar que os colaboradores decidam abandonar o setor da hotelaria e turismo, Mao et al. (2021) sugerem que as empresas fortaleçam o otimismo dos funcionários e comuniquem que a médio/longo prazo o setor irá recuperar. Devem também ajudar os seus colaboradores a manter ou a recuperar condições psicológicas positivas.

Por último, as H6, H7, H8 e H9 que analisam se o stress profissional e induzido pela Covid-19 medeiam a relação entre a satisfação com as recompensas e a intenção de saída foram parcialmente suportadas, de forma significativa. As empresas devem compreender o efeito negativo do stress nos colaboradores, pois o mesmo pode diminuir o comprometimento com a empresa e aumentar a intenção de saída dos colaboradores, uma vez que a sua satisfação é afetada pelo stress vivido (Yousaf et al., 2019; Harzer et al., 2015). No entanto, é importante assimilar que nem todas as situações organizacionais são entendidas da mesma maneira pelos diferentes colaboradores, por exemplo, no que diz respeito à Covid-19, certamente irão existir indivíduos mais preocupados que outros e como tal, o stress experienciado é diferente para cada um deles. E também, quanto mais tempo um colaborador trabalhar numa empresa, maior será a sua capacidade de lidar com o stress (Robbins et al., 2012; Tamayo, 2001).

Capítulo 5 – Conclusões, Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

O principal objetivo deste estudo era perceber qual a influência do stress (profissional e induzido pela Covid-19) e da satisfação com as recompensas (intrínsecas e extrínsecas) na intenção de saída dos colaboradores, tendo como estudo de caso o setor da hotelaria e turismo. Fomos, portanto, averiguar se existia uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas (intrínsecas e extrínsecas) e a intenção de saída, uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas (intrínsecas e extrínsecas) e o stress (profissional e induzido pela covid-91), e se existia uma relação positiva entre o stress (profissional e induzido pela Covid-19) e a intenção de saída. Procurámos também averiguar, se o stress profissional e induzido pela Covid-19 agem como um elemento mediador na relação entre a satisfação com as recompensas e a intenção de saída.

O setor da hotelaria e turismo apresenta desde sempre dificuldades de retenção pelas suas condições precárias, longas horas de trabalho, horários feitos por turnos, atendimento ao público desgastante, como outros fatores já mencionados anteriormente na revisão da literatura. Atualmente, devido à pandemia Covid-19, são acrescentados outros fatores de stress considerados agravantes para a atratividade do setor, como as preocupações com a segurança e higiene no local de trabalho. Este estudo permite-nos concluir que os colaboradores do setor se encontram insatisfeitos no geral, mas especialmente no que diz respeito às recompensas extrínsecas, ou seja, salários recebidos, pagamentos de horas extra, compensações e incentivos (e.g. bónus). Na hotelaria e turismo os ordenados continuam a não justificar as exigências impostas, sendo, portanto, um trabalho mal pago. Apesar de a satisfação com as recompensas intrínsecas ser significativamente mais elevada que a satisfação com as recompensas extrínsecas, continua a ser baixa, e daí podemos concluir que, os colaboradores sentem que o seu trabalho não é valorizado e reconhecido. Estes fatores mostram-nos que a retenção continua sem ser uma preocupação dos gestores, uma vez que a aposta num bom sistema de recompensas ainda é muito fraca. Relativamente ao stress induzido pela Covid-19, é possível averiguar que tende a ter alguma expressão. O setor da hotelaria e turismo foi um dos mais afetados pela pandemia, como tal a incerteza constante do futuro e o risco assumido diariamente acabou por aumentar o stress experienciado pelos colaboradores. Do facto de o stress profissional não ter apresentado valores muitos elevados, uma das conclusões poderá ser que o mesmo já é vivenciado na área há muito tempo, e pelo hábito

mecanismos de defesa foram criados, enquanto que, o stress induzido pela Covid-19 ainda está a ser descoberto. Por fim, é possível concluir que devido a este stress sentido e especialmente à insatisfação com as recompensas, a intenção de saída dos colaboradores acabou por ter alguma expressão. E por isso, podemos assumir que tanto a satisfação com as recompensas (extrínsecas e intrínsecas) e o stress (profissional e induzido pela Covid-19) influenciam a vontade que os indivíduos têm em permanecer ou sair das empresas onde trabalham atualmente, no setor da hotelaria e turismo.

Uma vez que os dados foram recolhidos em contexto de pandemia, os resultados têm implicações importantes para os gestores do setor da hotelaria e turismo, uma vez que eles podem entender melhor as possíveis mudanças nas atitudes dos funcionários (Bajrami et al., 2021). Com base nos resultados, novas práticas de RH podem ser criadas ou antigas práticas podem ser revistas, com o objetivo de ajudar os indivíduos a lidar melhor com os efeitos da Covid-19 e, em seguida, aumentar a satisfação dos mesmos com o trabalho, e diminuir a sua intenção de saída. Para diminuir o stress causado pelo contexto de pandemia e todos os seus efeitos e proteger os colaboradores e clientes, os empregadores precisam de fornecer informações, instruções e supervisão claras. Além das recomendações de segurança de nível global, as organizações devem criar políticas de saúde e segurança no local de trabalho (e.g. políticas conjuntas para o setor de hotelaria e turismo). Os gestores podem organizar formações online sobre a transmissão da Covid-19, com o objetivo de explicar quais as medidas necessárias a implementar para proteger os colaboradores, o que os mesmo necessitam de fazer para se manterem seguros e também os colegas, e quais as instruções de segurança que os clientes devem seguir (Bajrami et al., 2021). Outra sugestão prática é fornecer subsídios de risco e/ou pagar despesas médicas (e.g. testes Covid-19 PCR), conforme necessário. Além disso, permitir intervalos extra durante o horário de trabalho e horários mais flexíveis podem reduzir o stress dos colaboradores. Apoiando os colaboradores com incentivos, comunicação, relacionamento interpessoal e confiança, as empresas podem influenciar os seus comportamentos e emoções. Quando os mesmos acreditam que são bem tratados e que os empregadores se preocupam com o seu bem-estar, tendem a ter uma atitude favorável em relação ao trabalho e à organização. Estas medidas não só ajudam a proteger clientes e funcionários, como também aumentam os níveis de satisfação no geral. O suporte proativo das empresas desempenha um papel fundamental na criação de segurança no local de trabalho e reduz o stress profissional (Kang et al., 2021).

Este estudo teve algumas limitações. A existência de pouca literatura no que diz respeito à pandemia Covid-19 foi um desafio para este estudo, também devido a incerteza relativamente ao futuro e à maneira como o setor da hotelaria e do turismo se irá reconstruir a partir daqui. Como o cenário atual ainda é de pandemia, as informações são constantemente atualizadas e a população está em fase de aprendizagem e adaptação. A obtenção da amostra foi mais difícil do que o esperado, implicou um esforço maior e demorou algum tempo, sendo que, o número de respostas alcançado se deveu ao facto de trabalhar e ter alguns conhecimentos no setor. Outra limitação relativa aos resultados pode estar relacionada com a própria constituição da amostra, sendo maioritariamente formada por mulheres, licenciadas, solteiras, sem filhos e que trabalham por turnos. Como exemplos, no que diz respeito à hotelaria, grande parte dos colaboradores que fazem os turnos da noite são homens, por uma questão de segurança, na área de restauração e bar, a maior parte dos colaboradores não são licenciados, nas agências de viagem, normalmente, não se trabalha por turnos. Por fim, como limitação temos também o facto de não se ter inquirido a antiguidade dos indivíduos no setor e se seriam superiores ou subordinados. Teria sido importante obter informação sobre estes dois aspetos, sendo que ambos podem influenciar tanto o stress experienciado como a satisfação com as recompensas. Como por exemplo, um trabalhador com mais antiguidade na empresa pode ter mais facilidade em combater o stress, uma vez que, em princípio, já estará mais habituado à rotina do trabalho. No que diz respeito à hierarquia, pode ser apresentado como exemplo o facto de um superior, pela posição que ocupa, receber mais benefícios que o seu subordinado, ou então o mesmo achar que não é devidamente recompensado pelas suas responsabilidades acrescidas.

Em termos de sugestões para trabalhos futuros, seria enriquecedor seguir este estudo de forma comparativa, abrangendo também as realidades de outros países, e de forma longitudinal, estendendo-o para um cenário pós-pandemia. Seria ainda construtivo compreender o papel da presença digital na reconstrução do setor da hotelaria e do turismo. Seria igualmente interessante compreender as alterações que as empresas do setor estão a fazer, para diminuir os problemas provenientes da pandemia, e quais as implicações dessas alterações ao nível do stress e da satisfação.

Referências Bibliográficas

- Abdullah, F.Z., & Bustamam, F.L. (2011). Personality Profile of F&B Staff in Malaysia. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 24-30.
- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing? *International Journal of Hospitality Management*, 68, 41–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.010>.
- Alan, S. Z. R., Radzi, S. M., & Hemdi, M. A. (2010). An empirical assessment of hotel managers turnover intentions: the impact of organizational justice. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 1-22.
- Asensio-Martínez, Á., Leiter, M.P., Gascón, S., Gumuchian, S., Masluk, B., Herrera-Mercadal, P., Albesa, A., & García-Campayo, J. (2019). “Value congruence, control, sense of community and demands as determinants of burnout syndrome among hospitality workers”, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 25(2), 287-295.
- Bajrami, D.D., Terzić, A., Petrović, M.D., Radovanović, M., Tretiakova, N. T., & Hadoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees’ work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102754. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754>.
- Brown, E. A., Thomas, N. J., & Bosselman, R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 130-137.
- Bustamam, F., Teng, S., & Abdullah, F. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 392-402.
- Cai, H., Tu, B., Ma, J., Chen, L., Fu, L., Jiang, Y., & Zhuang, Q. (2020). Psychological Impact and coping strategies of frontline medical staff in Hunan between January and March 2020 during the outbreak of coronavirus disease 2019 (COVID-19) in Hubei, China. *Medical Science Monitor*, 26, 1–15.

- Camara, P. (2011). *Os sistemas de Recompensas e a gestão estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- Caroço, J. G., e Correia, M. F. (2012). Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação no trabalho: papel mediador da motivação e comprometimento organizacional. *Revista Organização e Trabalho*, 37-38, 41-60.
- Chaudhry, A. Q. (2012). The relationship between occupational stress and job satisfaction: The case of pakistani universities. *International Education Studies*, 5(3), 212-221.
- Chen, H., Ayoun, B., & Eyoun, K. (2018). Work-family conflict and turnover intentions: a study comparing China and U.S. hotel employees. *J. Hum. Resour. Hosp. Tour.* 17 (2), 247–269. DOI: <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1406272>.
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2008). Achieving task and extra-task-related behaviors: a case of gender and position differences in the perceived role of rewards in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 491-503.
- Chinazzi, M., Davis, T.J., Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S., et al. (2020). The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID- 19) outbreak. *Science*, 368 (6489), 395–400. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.aba9757>.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O’Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Correia, J. (2019). A semana de quatro dias de trabalho da Microsoft no Japão seria possível em Portugal?. *Expresso*. [Online] Disponível em: https://expresso.pt/economia/2019-11-05-A-semana-de-quatro-dias-de-trabalho-da-Microsoft-no-Japao-seria-possivel-em-Portugal-?fbclid=IwAR3jM_sAj4ibI3m4tZzxIncJE-1vRLV5-OOrnHnaBVnBltAeHjykDz1WADE [acedido a 6 jan. 2020].
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., e Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda. 7ª Edição.

- De Almeida, H., Brito-Costa, S., Albery, A., Gomes, A., Lima, P., e Castro, F. (2016). Modelos de Stress Ocupacional: Sistematização, Análise e Descrição. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 435-454.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.
- Druce, C. (2007). Skills strategy a positive step, say employers. *Caterer & Hotelkeeper*, 197(4467), 5-12.
- Elshaer, I.A., & Saad, S.K. (2016). Political instability and tourism in Egypt: exploring survivors' attitudes after downsizing. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 9(1), 3–22. DOI: <https://doi.org/10.1080/19407963.2016.1233109>.
- Erdinc, S. B. (2012). Determining of College Students' Trends about Tourism Sector: A Case Study at Akdeniz University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1573-1577.
- Farrell, K. (2001). Human resource issues as barriers to staff retention and development in the tourism industry. *Irish Journal of Management*, 22(2), 121-142.
- Fernandes, N. (2020). Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy. Available online: <https://foroparalapazenelmediterraneo.es/wp-content/uploads/2020/03/SSRN-id3557504.pdf.pdf> (acedido a 3 de março 2021).
- Fladetta, G., Fasone, V., & Provenzano, C. (2013). Turnover in the hospitality industry: Can reciprocity solve the problem? *Revista de Turismoy Patrimonio Cultural*, 11(4), 583-595.
- Fox, M. L., Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1993). Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting. *Academy of Management Journal*, 36(2), 289-318.
- Fraser, T. M. (1983). Human Stress, Work and Job Satisfaction: a critical approach. International Labour Office Geneva - *Occupational Safety and Health Series*, 50.
- Furnham, A. (1997). The psychology of behaviour at work: The individual in the organization. UK: *Psychology Press*.

- Haider, M., Aamir, A., Hamid, A., & Hashim, M. (2015). A literature Analyses on the importance of Non-financial Rewards for Employee' Job Satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 8(2).
- Harzer, C., & Ruch, W. (2015). The relationships of character strengths with coping, workrelated stress, and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 6(165), 1-12.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R., & Capwell, D. (1957). Job attitudes: Review of research and opinion. *Pittsburg, PA: Psychological Service of Pittsburg*.
- Hespanhol, A. (2005). Burnout e Stress Ocupacional. *Revista Portuguesa de Psicossomática*, 7(½), 153-162.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-428.
- Hobfoll, S.E., (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307 -324. DOI: a0.1037//1089-2680.6.4.307/.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P., (2003). Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes among Inner City Women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643. DOI: 10.1037/0022- 3514.84.3.632.
- Hobfoll, S., Schwarzer, R., & Chon, K. (1998). Disentangling the stress labyrinth: Interpreting the meaning of the term stress as it is studied in health context. *Anxiety, Stress & Coping*, 11(3), 181-212.
- HSE. (acesso em 6 de novembro de 2020). Management Standards Indicator Tool. Obtido de Health and Safety Executive: <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/languages/indicatortool/portuguese.pdf>
- Huang, S., Chen, Z., Liu, H., & Zhou, L., (2017). Job satisfaction and turnover intention in China: the moderating effects of job alternatives and policy support. *Chinese Management Studies*. 11 (4), 689–706. DOI: <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2016-0263>.

- Huang, Y. H., Du, P. L., Chen, C. H., Yang, C. A., & Huang, I. C. (2011). Mediating effects of emotional exhaustion on the relationship between job demand–control model and mental health. *Stress and Health*, 27(2), e94-e109.
- Jung, H.S., & Yoon, H.H. (2014). “Antecedents and consequences of employees’ job stress in a foodservice industry: focused on emotional labor and turnover intent”, *International Journal of Hospitality Management*, 38, 84-88.
- Kang, S.-E., Park, C., Lee, C.-K., & Lee, S. (2021). The Stress-Induced Impact of COVID-19 on Tourism and Hospitality Workers. *Sustainability*, 13, 1327. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13031327>.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Nueva York: Basic Books.
- Kassa, T. (2015). Employee motivation and its effect on employee retention in ambo mineral water factory. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 3(3), 10-21.
- Khalatbari, J., Ghorbanshiroudi, S., & Firouzbakhsh, M. (2013). “Correlation of job stress, job satisfaction, job motivation and burnout and feeling Stress”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 84, 860-863, DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.06.662.
- Khalid, K., Salim. H. M. and Loke, S. P. (2011). The impact of rewards and motivation on job satisfaction in water utility industry. *International Conference on Financial Management and Economics*, 11, 35-41.
- Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001). Explaining Employee Turnover in An Asian Context. *Human Resource Management Journal*, 11 (1), 54-74.
- Kozusznik, M. W., Rodríguez, I., & Peiró, J. M. (2015). Eustress and distress climates in teams: Patterns and outcomes. *International Journal of Stress Management*, 22(1), 1- 23.
- Kung, C. S. J., & Chan, C. K. Y. (2014). Differential Roles of Positive and Negative Perfectionism in Predicting Occupational Eustress and Distress. *Personality and Individual Differences*, 58, 76-81.

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Machado, L., Junior, D., Mondo, T., Silveira-Martins, E., e de Abreu, J. (2019). Strategic human resources management and hotel performance. *Tourism & Management Studies*, 15(1), 65-79. DOI: <https://doi.org/10.18089/tms.2019.150106>.
- Mansour, S., & Tremblay, D.G. (2016). “Work-family conflict/Family-work conflict, job stress, burnout and intention to leave in the hotel industry in Quebec (Canada): Moderating role of need for Family friendly practices as “resource passageways”, *International Journal of Human Resources Management*, 29(16), 1-33. DOI: [10.1080/09585192.2016.1239216](https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239216)
- Mao, Y., He, J., Morrison, A.M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2021). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism*, 24(19), 2716-2734, DOI: [10.1080/13683500.2020.1770706](https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1770706).
- Markovits, Y., Boer, D., & van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: the effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment and self-regulation. *Eur. Manag. J.* 32 (3), 413–422. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.09.005>.
- Mottaz, C.J. (1985). “The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction”, *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Musiega, D., Mwandishi, K., & Oyoo, M. (2016) Influence of reward systems on employee retention in faith-based health organizations in Kenya: a case of Mukumu Hospital, Kenya. *International Journal of Commerce and Management Research*. 2 (10), 42-51.
- Nichele, J., Stefano, S R., & Raifur, L. (2015). Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduados. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 5(2), 212-231.
- Pimentel, H. (2016). O papel da gestão de pessoas no turismo. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 4, 81-111.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., e Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 2ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- Pocnet, C., Antonietti, J. P., Massoudi, K., Gyorkos, C., Becker, J., Bruin, G. P., & Rossier, J. (2015). Influence of individual characteristics on work engagement and job

- stress in a sample of national and foreign workers in Switzerland. *Swiss Journal of Psychology*, 74(1), 17-27.
- Powers, T., & Barrows, C. W. (2003). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). "Not what it was and not what it will be: The future of job design research", *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479.
- O'Neill, J., & Davis, K. (2011). Work Stress and Well-being in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385-390.
- Rehman, M. Z. U., Khan, M. R., Ziauddin & Lashari, J. A., 2010. Effect of job rewards on job satisfaction, moderating role of age differences: empirical evidence from Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4(6), 1131-1139.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behaviour*. 15th Ed. USA: Prentice Hall
- Robinson, R. N., Ruhanen, L., & Breakey, N. M. (2016). Tourism and hospitality internships: influences on student career aspirations. *Current Issues in Tourism*, 19(6), 513-527.
- Rusu, S., Isac, F., & Cureteanu, R. (2014). The Dimensions of Hospitality Industry. *Agricultural Management Lucrari Stiintifice Seria I property of Banat University of Agricultural Sciences & Veterinary Medicine Timisoara*, 16(4), 28-31.
- Santarone, K., McKenney, & M., Elkbuli, A. (2020). Preserving mental health and resilience in frontline healthcare workers during COVID-19. *Am. J. Emerg. Med.*, 3, 1530–1531.
- Santos, J.R., e Henriques, S. (2021). *Inquérito por Questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Lisboa: Universidade Aberta, 37 p. (eUAb. Documentos UAb). ISBN 978-972-674-896-0.
- Seyitoğlu, F., & Yirik, S. (2015). Internship satisfaction of students of hospitality and impact of internship on the professional development and industrial perception. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(1), 1414-1429.

- Silva, C. (2019). Microsoft testa semana de quatro dias de trabalho no Japão: produtividade sobe 40%. *Público*. [Online] Disponível em: https://www.publico.pt/2019/11/05/economia/noticia/microsoft-japao-testou-trabalharse-quatro-dias-semana-productividade-subiu-40-1892552?fbclid=IwAR3bqwZd1S0aO_01FLNLPXSIKPKjbs7M5AqQGal-bwmPzOdSQhZQP3dfrV0 [acedido a 6 jan. 2020].
- Snyder, L. A., Krauss, A. D., Chen, P. Y., Finlinson, S., & Huang, Y. H. (2008). Occupational safety: Application of the job demand–control–support model. *Accident Analysis & Prevention*, 40(5), 1713-1723.
- Spiro, R. L., Rich, G. A., & Stanton, W.J. (2009). *Gestão da Força de Vendas*, Editora McGraw-Hill.
- Stello, C. M. (2011). Herzberg’s two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. *Journal of Education and Human Development*, 1-32.
- Sutherland, V., & Cooper, C. (1993). *Understanding stress – a psychological perspective for health professionals*. Psychology and health series, 5. 3rd Edition. London: Chapman e Hall.
- Sthapit, A., & Shrestha, B. (2018). Employee Retention Practices in Hospitality Industry in Nepal: Investigating the Moderating Effect of Management Hierarchy, Age Group and Gender. *Kelaniya Journal Of Human Resource Management*, 13(2), 1-22.
- Tamayo, A. (2001). Prioridades Axiológicas, Atividade Física e Estresse Ocupacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 127-147.
- Tippet, J., & Kluvers, R. (2009). The Effect on Motivation of a Change in Rewards. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 147-159.
- Vujičić, D., Jovičić, A., Lalić, D., Gagić, S., & Cvejanov, A. (2014). The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad. *Econ. Ind. Democr.* 36 (4), 633–652. DOI: <https://doi.org/10.1177/0143831x14527017>.
- Wallace, J.E. (2005). Job stress, depression and work-to-family conflict: A test of the strain and buffer hypo- theses. *Relations Industrielles*, 60, 510–568.

Wu, Yu-Chi. (2011). Job Stress and Job Performance Among Employees in the Taiwanese Sector: the role of emotional intelligence. *Social Behavior and Personality*, 39(1), 21-32.

Yih, W. W., & Htaik, S. (2011). The impacts of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on job performance in hotel industry. *The 11th International DSI and the 16th APDSI Joint Meeting*, Taipei, Taiwan. [Online] Disponível em: <http://gebrc.nccu.edu.tw/proceedings/APDSI/2011/web/session/theimpactsofperceivedorganizationalsupport.pdf> [Acedido a 22 Jan. 2020].

Yousaf, S., Rasheed, M., Hameed, Z., & Luqman, A. (2019). Occupational stress and its outcomes: the role of work-social support in the hospitality industry. *Personnel Review*, DOI: 10.1108/PR-11-2018-0478.

Zhao, X., & Ghiselli, R. (2016). “Why do you feel stressed in a ‘smile factory’? Hospitality job characteristics influence work–family conflict and job stress”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 305-326.

Zhou, J., & George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

Zopiatis, A., Theocharous, A.L., & Constanti, P. (2018). Career satisfaction and future intentions in the hospitality industry: an intrinsic or an extrinsic proposition?”, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 17(1), 98-120.

Anexos

Anexo I – Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, a ser apresentada no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), Universidade de Lisboa. A presente investigação tem por objetivo compreender qual a influência do nível de stress (profissional e induzido pela Covid-19) e da satisfação com as recompensas na intenção dos colaboradores do setor da hotelaria e turismo em permanecer ou sair da empresa onde trabalham atualmente.

O preenchimento deste questionário é voluntário e de carácter anónimo, destinando-se exclusivamente para uso académico. Não existem respostas certas ou erradas, boas ou más. Por isso, pede-se que responda de acordo com a sua maneira de pensar e não como acha que seria a melhor resposta.

O preenchimento do questionário não excede os 10 minutos. Em caso de dúvida, é favor contactar através do seguinte e-mail: **l51611@aln.iseg.ulisboa.pt**

Obrigada pela sua preciosa colaboração.

Grupo I

Género

Feminino

Masculino

Idade

_____ anos

Habilitações Académicas

Ensino Básico (9º ano)

Ensino Secundário (12º ano)

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Estado Civil

Solteiro

Casado ou União de facto

Divorciado

Filhos

Sim

Não

Trabalho por turnos

Sim

Não

Grupo II

*Obrigatório

Responda, por favor, às questões seguintes utilizando uma escala de 1 a 5, conforme indicado. *

Pretende-se que responda tendo em conta o seu contexto laboral.

Satisfação com as Recompensas

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo/Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Eu conheço as recompensas intrínsecas que a organização oferece. (e.g. reconhecimento, autonomia).					
2. Estou satisfeito com o meu salário.					
3. As recompensas intrínsecas promovem o compromisso com a organização					
4. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização.					
5. O sistema de recompensas da organização reconhece um desempenho superior.					
6. Estou satisfeito com as condições de trabalho.					
7. As minhas conquistas motivam-me a permanecer na organização.					
8. Estou satisfeito com os incentivos (e.g. valores extra) que recebo no meu trabalho.					
9. As minhas conquistas são reconhecidas na organização.					
10. A remuneração na minha empresa é justa em comparação ao mercado de trabalho atual.					
11. As responsabilidades que tenho motivam-me a permanecer nesta organização.					

12. O salário da minha organização é competitivo.					
13. As responsabilidades que recebo estão de acordo com as minhas qualificações.					
14. As oportunidades de desenvolvimento e de progressão profissional são justas.					
15. O meu esforço e o meu desempenho são reconhecidos nesta organização.					
16. Estou satisfeito(a) com o valor que recebo da empresa com base no meu desempenho.					
17. Tenho orgulho do meu trabalho nesta organização.					
18. O meu nível salarial é proporcional ao dos meus colegas com o mesmo trabalho.					
19. Estou satisfeito com a política de recompensas da organização.					
20. A empresa paga todas as horas-extra que trabalho.					

Stress Profissional

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre

	1	2	3	4	5
1. Sei claramente o que é esperado de mim no desempenho da minha função.					
2. Tenho autonomia para decidir quando fazer uma pausa					
3. Sinto dificuldade em conjugar solicitações vindas de diferentes partes.					
4. Sei do que necessito para o correto desempenho da minha função.					
5. Sou vítima de assédio sob a forma de palavras ou comportamentos incorretos.					
6. Tenho prazos difíceis de cumprir.					

7. Se por vezes o trabalho é difícil, os colegas ajudam-me.					
8. Recebo feedback/incentivos sobre o trabalho que desempenho.					
9. O ritmo de trabalho é muito intenso.					
10. Tenho capacidade de decisão sobre o ritmo que necessito de dar ao trabalho que desempenho.					
11. Sei claramente quais são os meus deveres e responsabilidades.					
12. Tenho que negligenciar tarefas em detrimento de outras devido ao excesso de trabalho.					
13. Sei claramente as metas e objetivos do meu departamento.					
14. Há conflito ou animosidade entre os colegas.					
15. Posso decidir como fazer o meu trabalho					
16. Não tenho tempo para fazer pausas.					
17. Compreendo a importância do meu trabalho na missão geral da empresa.					
18. Sou pressionado a trabalhar durante horários longos.					
19. Tenho poder para decidir o que faço no trabalho.					
20. Tenho que trabalhar muito depressa.					
21. Sou sujeito a intimidação/pressão no trabalho.					
22. Sinto pressão para o cumprimento de prazos irrealistas.					
23. Posso estar confiante de que o meu chefe imediato me ajuda na execução do meu trabalho caso eu precise.					
24. Tenho ajuda e apoios necessários por parte dos colegas.					
25. Tenho algum poder de decisão sobre a minha forma de trabalho.					
26. Tenho oportunidades para questionar os chefes sobre mudanças no trabalho.					
27. Sou respeitado como mereço pelos colegas de trabalho.					
28. Os colaboradores são sempre consultados sobre mudanças no trabalho.					

29. Posso falar com o meu chefe imediato sobre algo que me irritou ou transtornou no trabalho.					
30. O meu horário pode ser flexível					
31. Os meus colegas estão dispostos a ouvir os meus problemas relacionados com o trabalho.					
32. Quando são efetuadas mudanças no trabalho, sei claramente como resultarão na prática.					
33. Recebo ajuda durante o trabalho que pode ser emocionalmente exigente.					
34. Os relacionamentos no trabalho estão sob pressão.					
35. O meu chefe imediato encoraja-me no trabalho.					

Stress Induzido pela Covid-19

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo/Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Após a crise do coronavírus, com que frequência se sentiu confiante com a sua capacidade de lidar com problemas pessoais?					
2. Após a crise do coronavírus, com que frequência sentiu que as coisas estavam a correr como planeado?					
3. Após a crise do coronavírus, com que frequência conseguiu controlar as suas irritações?					
4. Após a crise do coronavírus, com que frequência sentiu que tinha tudo sob controlo?					

Intenção de Saída

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo/Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano.					
2. Eu irei procurar de forma ativa um novo emprego no próximo ano.					
3. Eu penso frequentemente, em despedir-me.					