

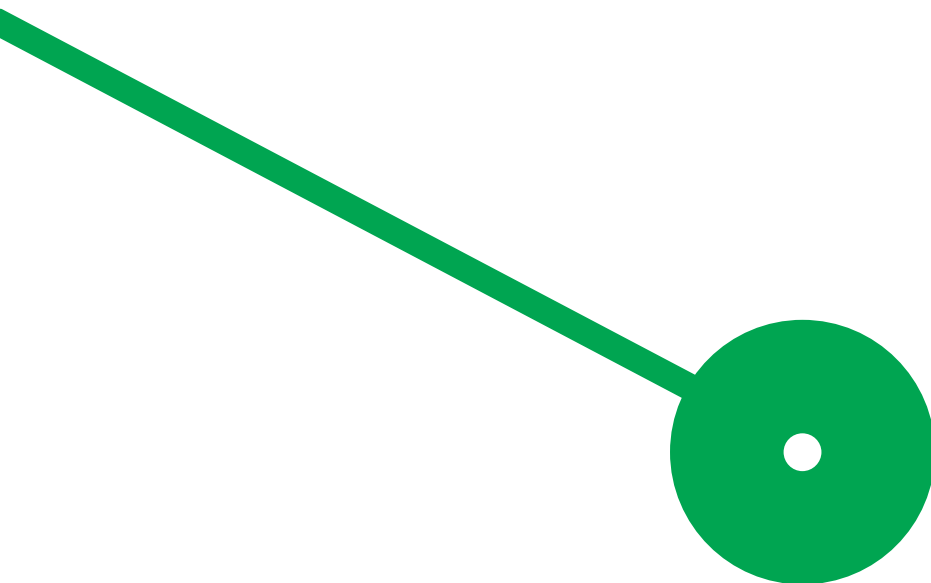
M

MESTRADO
MESTRADO EM DIREÇÃO HOTELEIRA

Burnout nas chefias intermédias na hotelaria

Ana Carolina Silva Figueiredo

[10/2024]



Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Carolina Silva Figueiredo

Burnout nas chefias intermédias na hotelaria

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira

Orientação: Prof Doutor António Melo e Prof.^a Doutora Susana Silva

Vila do Conde, outubro de 2024

Ana Carolina Silva Figueiredo

Burnout nas chefias intermédias na hotelaria

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Direção Hoteleira

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor Daniel José Gaioso Vaz Carvalho de Azevedo
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Orientador

Prof. Doutor António Manuel da Silva e Melo
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Arguente

Prof. Doutor Manuel Salvador Gomes Araújo
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do
Porto

Mãe, Pai, Mano, sou-vos eternamente grata por tudo o que me ensinaram e por todo o apoio. Amo-vos incondicionalmente.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles que se cruzaram ao longo do meu percurso académico e contribuíram para a realização desta dissertação.

Em primeiro lugar, agradeço à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto, por ter sido casa durante cinco anos. Todas as experiências adquiridas e as amizades construídas serão sempre lembradas com carinho.

Um agradecimento muito especial aos meus orientadores, Professor Doutor António Melo e Professora Doutora Susana Silva por toda a disponibilidade e apoio ao longo do meu percurso académico e profissional. Professor Doutor António Melo, a sua vasta experiência académica e profissional foi fundamental para aprofundar a minha compreensão dos desafios e do mundo da hotelaria e a refinar as minhas ideias, moldando-me como pessoa e profissional do setor. Professora Doutora Susana Silva, a sua visão crítica e o seu profissionalismo foram essenciais para me orientar nas fases mais desafiantes. Agradeço não só pelo apoio académico, mas também pela sua empatia e compreensão.

À minha família, agradeço do fundo do coração pelo amor incondicional, apoio constante e encorajamento ao longo de toda a minha jornada. À minha mãe e ao meu pai, que foram sempre a minha fonte de motivação, o meu exemplo e o meu porto de abrigo, obrigada por tudo, por acreditarem sempre em mim e nunca deixarem que me faltasse nada. Irmão, a tua amizade e apoio foram fundamentais. Foste sempre capaz de trazer leveza e alegria, mesmo nos momentos mais difíceis. Esta conquista é tanto minha quanto vossa, espero continuar a fazer-vos orgulhosos.

Ao meu amor, Rúben, por tudo o que passamos juntos e pelo apoio incondicional que me dás todos os dias. A ti, que sempre acreditaste em mim mesmo quando eu própria achava que não era capaz. Iluminas os meus dias e tornas cada desafio mais leve. Agradeço-te por seres o meu porto seguro, pela paciência, pelo carinho e pelas palavras de encorajamento nos momentos em que mais precisei. Sei que não sou fácil. Com o teu apoio consegui ultrapassar todos os obstáculos e alcançar esta conquista. A nossa partilha de risos, resumos, opiniões e até mesmo os momentos de dificuldades tornaram-

me uma pessoa melhor. Estou ansiosa para continuar a nossa jornada juntos e para vivermos muitas mais aventuras. Este trabalho também é teu. Amo-te profundamente.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento especial também aos meus amigos, por fazerem parte da minha vida e me darem apoio e muita alegria, principalmente nos momentos mais difíceis. Desculpem todas as ausências e os “não posso, tenho coisas da faculdade para fazer”.

RESUMO ANALÍTICO

O *burnout*, uma síndrome resultante do stress laboral crónico, tem vindo a tornar-se cada vez mais frequente, sobretudo em setores de elevada procura como a hotelaria. As chefias intermédias, responsáveis pelo equilíbrio entre as exigências operacionais e a liderança de equipas, são particularmente vulneráveis a esta condição. Esta dissertação centra-se na avaliação dos níveis e dimensões do *burnout* entre as chefias intermédias da indústria hoteleira.

Trata-se de um estudo quantitativo, onde a informação recolhida foi feita através de um inquérito. A amostra deste estudo é de 120 chefias intermédias e os dados recolhidos foram analisados com recurso ao software SPSS versão 28.

Os resultados indicam a prevalência de queixas psicológicas, com 50,8% dos inquiridos a sentirem-se frequentemente stressados e 30,8% a sofrerem de ansiedade e ataques de pânico. Os sintomas psicossomáticos, como as dores de cabeça e a palpitação, também são comuns, com 45,8% a referir dores de cabeça frequentes. A variabilidade dos sintomas de distanciamento mental entre os inquiridos sublinha a natureza diversa das experiências de *burnout*, realçando que a saúde mental é percecionada de forma diferente pelos indivíduos.

Os resultados sublinham a prevalência significativa de *burnout* entre as chefias intermédias no setor da hotelaria, com níveis elevados de exaustão, distanciamento mental e sintomas psicológicos particularmente proeminentes. Estes resultados realçam a necessidade urgente de intervenções específicas para mitigar o *burnout* e promover o bem-estar mental neste sector.

Palavras-chave: Burnout; Hotelaria; Chefia Intermédia; Recursos Humanos

ABSTRACT

Burnout, a syndrome resulting from chronic workplace stress, has become increasingly prevalent, particularly in high-demand sectors such as hospitality. Middle management, tasked with balancing operational demands and team leadership, is particularly vulnerable to this condition. This dissertation focuses on assessing the levels and dimensions of burnout among middle managers in the hospitality industry.

This is a quantitative study, where the information collected was done through a survey. The sample for this study is 120 middle managers and the data collected was analyzed using SPSS software version 28.

Further findings indicate prevalent psychological complaints, with 50.8% of respondents frequently feeling stressed and 30.8% experiencing anxiety and panic attacks. Psychosomatic symptoms, such as headaches and palpitation, are also common, with 45.8% reporting frequent headaches. The variability in mental detachment symptoms among respondents underscores the diverse nature of burnout experiences, emphasizing that mental health is perceived differently by individuals.

The findings underscore the significant prevalence of burnout among middle managers in the hospitality industry, with high levels of exhaustion, mental detachment, and psychological symptoms being particularly prominent. These results highlight the urgent need for targeted interventions to mitigate burnout and promote mental well-being within this sector.

Keywords: Burnout; Hospitality; Middle Management; Human Resources

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE TABELAS	IX
LISTA DE SIGLAS.....	X
INTRODUÇÃO.....	11
1 REVISÃO DA LITERATURA.....	15
1.1 Enquadramento da atividade hoteleira.....	15
1.2 Recursos Humanos na Hotelaria	21
1.3 Burnout	27
2 METODOLOGIA.....	32
2.1 Objetivos do estudo e Hipóteses.....	32
2.2 Instrumento e técnicas de recolha de informação.....	33
2.2.1 População e identificação da amostra.....	34
2.2.2 Recolha e tratamento de dados.....	36
3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	38
3.1 Análise descritiva.....	38
3.2 Teste de hipóteses	44
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	49
CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
APÊNDICES.....	67
Apêndice A – Questionário	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proveitos totais do alojamento em Portugal em 2024.....	18
Figura 2: Balança de serviços - saldo de viagens e turismo	19
Figura 3: Total de alojamentos turísticos.....	20
Figura 4: Número de pessoas ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros.....	20

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estatística descritiva referente à características sócio - demográfica.....	35
Tabela 2: Estatística descritiva referente à caracterização da função e do local de trabalho	36
Tabela 3 : Pontuação do nível de burnout por dimensão.....	37
Tabela 4: Pontuação do nível de burnout geral.....	37
Tabela 5: Estatística descritiva referente à dimensão de sintomas de exaustão.....	39
Tabela 6: Estatística descritiva referente à dimensão de distanciamento mental.....	39
Tabela 7: Estatística descritiva referente à dimensão de perturbações cognitivas.....	40
Tabela 8: Estatística descritiva referente à dimensão de perturbações emocionais.....	41
Tabela 9: Estatística descritiva referente à dimensão de queixas psicológicas.....	41
Tabela 10: Estatística descritiva referente à dimensão de queixas psicossomáticas.....	42
Tabela 11: Teste de Mann-Whitney - Hipótese 1.....	44
Tabela 12: Teste de Mann-Whitney - Hipótese 2	45
Tabela 13: Teste de Mann-Whitney - Hipótese 3	45
Tabela 14: Teste de Kruskal-Wallis- Hipótese 4.....	46
Tabela 15: Teste de Mann-Whitney - Hipótese 5	47
Tabela 16: Teste de Kruskal-Wallis - Hipótese 6.....	47
Tabela 17: Significância das Hipóteses.....	48

LISTA DE SIGLAS

BAT – Burnout Assessment Tool

F&B – Food and Beverage

INE – Instituto Nacional de Estadística

PIB – Produto Interno Bruto

INTRODUÇÃO

A hotelaria desempenha um papel crucial na economia global, sendo uma das indústrias que mais contribui para o crescimento e desenvolvimento dos países em todo o mundo. Em Portugal, o setor hoteleiro não só é vital para a atração de turistas, como também representa uma fonte significativa de emprego, envolvendo milhares de trabalhadores em diversas funções, desde a receção até à gestão de operações. A indústria hoteleira é um motor de criação de emprego que promove a diversidade cultural e a interação social, refletindo a riqueza e a hospitalidade do país. Com a crescente procura por experiências únicas de viagem, a hotelaria continua a evoluir, tornando-se cada vez mais importante na economia dos países.

Num ambiente profissional competitivo e orientado para as pessoas, característico da indústria hoteleira nos tempos atuais, o desempenho dos colaboradores representa uma componente crucial do serviço. Quanto melhor for o desempenho dos colaboradores no setor, maior será a satisfação e lealdade proveniente dos hóspedes. No entanto, os colaboradores do setor hoteleiro aparentam ser mal pagos e aparentam sofrer de *stress*, o que, conseqüentemente, acaba por provocar um estado de *burnout*, causado pelas diversas situações inerentes à atividade exercida (Weatherly & Tansik, 1993; Karatepe & Sokmen, 2006).

Atendendo às características e especificidades do setor hoteleiro, a componente emocional relacionada com o trabalho é absolutamente fundamental para o bem-estar dos colaboradores, uma vez que contribui para que estes se sintam mais felizes e, conseqüentemente, contribui para que prestem um serviço de melhor qualidade aos clientes (Kim et al., 2012) e para que garantam a satisfação dos mesmos (Hur et al., 2015).

Os colaboradores do setor hoteleiro necessitam, de uma forma frequente, de controlar as suas emoções durante o seu horário de expediente, mantendo uma atitude positiva e profissional, independentemente das suas emoções pessoais. Esse controlo emocional, conhecido como "trabalho emocional", pode conduzir ao desgaste emocional, aumentando os níveis de *stress* e de exaustão mental. A necessidade constante de sorrir e de ser gentil, mesmo em situações desafiantes, pode resultar em *burnout*, que afeta a saúde mental e a satisfação no trabalho. Esse impacto negativo pode reduzir a eficiência e a qualidade do atendimento, além de aumentar a rotatividade de colaboradores. Os

autores Chen et al. (2019) & Yoo (2023), confirmam esta ideia, afirmando que o facto de os trabalhadores do setor hoteleiro, por conta das exigências da sua tarefa laboral e do próprio atendimento ao público, serem obrigados a conter e controlar os seus sentimentos e emoções pode, então, conduzir a um conjunto de resultados negativos, normalmente relacionados com a exaustão emocional, o *stress* no trabalho e o *burnout*. Este fenómeno constitui, indubitavelmente, um desafio prioritário para os colaboradores do setor hoteleiro e para os próprios gestores hoteleiros, que se debatem de forma frequente com as consequências negativas que esta situação pode originar, nomeadamente ao nível do desempenho dos colaboradores, desempenho este que acaba por afetar a qualidade do serviço prestado pelo hotel na sua globalidade (Maslach et al., 2001).

Os trabalhadores da linha da frente da indústria hoteleira operam num ambiente de trabalho caracterizado pelos inúmeros fatores de *stress*. Caracterizado pelo seu ritmo acelerado e pela sua natureza exigente, o setor da hotelaria coloca, de forma frequente, variadas exigências aos colaboradores, tais como elevadas expectativas de desempenho e horários de trabalho extensos e rotativos, o que pode elevar os níveis de *stress* no trabalho e conduzir ao *burnout* (Üngüren et al., 2024). Para Ma et al. (2021), a presença de tais fatores de *stress* pode tornar o trabalho na indústria hoteleira particularmente difícil, afetando não só o bem-estar do trabalhador, mas também a qualidade do serviço prestado e a produtividade do trabalhador.

Chalkiti & Sigala (2010) demonstraram que o *burnout* pode ocorrer em todos os tipos de emprego, incluindo na indústria hoteleira, o que ameaça a satisfação profissional. A satisfação profissional é determinada pelos sentimentos em relação ao trabalho, sendo que são estes sentimentos que encorajam estados emocionais positivos e agradáveis quando, no trabalho, são promovidos valores positivos (Sirone, 2019 & Suifan, 2019).

Yang (2010), concluiu que uma maior satisfação no trabalho reduz substancialmente o absentismo dos colaboradores e é um fator importante para atenuar a rotatividade dos mesmos. Por conseguinte, a redução do *burnout* e o aumento da satisfação profissional são cruciais para o sector da hotelaria e restauração.

Considerando os indivíduos que desempenham posições de liderança, verifica-se que reportam de forma regular um sentimento de *stress*, enfrentando grandes

responsabilidades durante a sua atividade profissional e que, não sendo chefias de topo, muitas vezes estão sob pressão dos superiores e subordinados (Harms et al., 2017; Haar et al., 2018, citado por Ribeiro, 2020).

De acordo com Leiter & Maslach (2005), o *burnout* foi considerado o maior risco profissional do século XXI e, segundo Gharakhani & Zaferanchi (2019), o *burnout* nos trabalhadores tem vindo a ser uma das principais preocupações para muitas organizações.

Assim, além de fundamental, torna-se necessário identificar quais os fatores que mais contribuem para o *burnout* nos colaboradores. Esta identificação permite que, no futuro, sejam desenvolvidas estratégias eficazes de gestão dos recursos humanos no setor da hotelaria.

A estrutura deste trabalho está organizada em cinco capítulos principais, de forma a abordar de maneira clara e sistemática o tema investigado.

O primeiro capítulo é dedicado à revisão da literatura, onde se apresentam os conceitos fundamentais e as teorias relevantes relacionadas com a temática em estudo. Este capítulo fornece a base teórica que sustenta a pesquisa, abordando as definições, causas e consequências, além de explorar estudos anteriores sobre o tema.

No segundo capítulo, é detalhada a metodologia utilizada no estudo. Aqui, são descritos os procedimentos adotados para a recolha e análise dos dados, incluindo a amostra, os instrumentos de pesquisa, como o inquérito utilizado, e as técnicas estatísticas aplicadas na análise dos resultados, realizadas com o auxílio do software SPSS versão 28.

O terceiro capítulo foca-se na apresentação dos resultados. Neste capítulo, são expostos de forma detalhada os dados obtidos através do inquérito, incluindo as estatísticas descritivas e inferenciais que respondem às hipóteses levantadas no estudo.

Seguidamente, o quarto capítulo é dedicado à discussão dos resultados. Nesta secção, os resultados apresentados são interpretados à luz da literatura existente, destacando-se as implicações dos achados e comparando-os com os estudos anteriores, bem como analisando as possíveis explicações para as tendências observadas.

Por fim, o trabalho é concluído com o quinto capítulo, onde se apresentam as conclusões do estudo. Este capítulo resume as principais descobertas, discute as

implicações práticas dos resultados, e propõe recomendações para futuras pesquisas, além de discutir as limitações do estudo.

1 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo a apresentação de perspectivas e conceitos que serão úteis para uma melhor compreensão da temática abordada, bem como para a fundamentação da discussão dos resultados.

O presente capítulo é constituído por três subcapítulos: Enquadramento da atividade hoteleira; Recursos Humanos e *Burnout*.

1.1 Enquadramento da atividade hoteleira

O turismo e a hotelaria são setores absolutamente fundamentais para a economia mundial, na medida em que geram uma receita significativa, permitem a criação de emprego para as populações e impulsionam o desenvolvimento regional através do fomento das economias locais. Para além disso, desempenham também um papel importante na preservação do património cultural e histórico dos países.

De acordo com Pinto (2009), o turismo experimentou um rápido crescimento e desenvolvimento após a Segunda Guerra Mundial, com um aumento de 25 milhões de chegadas de turistas em 1950 para 663 milhões em 1999. Foi durante este período que se desenvolveu o conceito de turismo moderno como o conhecemos hoje, sendo que este desenvolvimento surge juntamente com a tentativa de padronização de procedimentos e serviços turísticos e com o desenvolvimento de modelos de gestão, cujo principal objetivo era a produção de produtos turísticos em massa.

A melhoria das condições de vida da população e o incremento das liberdades individuais também desempenharam um papel absolutamente fundamental no desenvolvimento do turismo. O aumento do poder de compra das populações e o aumento do tempo livre estimularam a procura por viagens, o que facilitou o acesso a destinos turísticos e impulsionou o crescimento de novos segmentos de mercado.

Smith & Brent (2001), afirmam que o desenvolvimento do turismo a nível global teve na sua base estímulos provenientes de um conjunto de questões sociais e económicas, como por exemplo a criação de meios de transporte mais acessíveis, a redução da semana de trabalho de 48 para 44 horas e, posteriormente, para 40 horas e 5

dias por semana e a entrada das mulheres no mercado de trabalho, que permitiu a quase duplicação dos rendimentos familiares.

Segundo Abranja et al. (2020), o setor da hotelaria é um dos setores mais importantes do turismo, na medida em que é um setor em constante mudança e constitui um forte atrativo para o investimento, criando assim oportunidades de desenvolvimento económicos para os destinos.

Tal como referido anteriormente, o turismo tem vindo a demonstrar, nos últimos anos, uma preponderância cada vez maior na economia mundial, sendo que a economia portuguesa não é exceção, no sentido em que a atividade turística é também uma das atividades económicas que mais contribui para o PIB nacional, sendo igualmente um dos setores com maior capacidade de geração de emprego a nível nacional.

No domínio do turismo, é de salientar o conceito de hospitalidade, que engloba a indústria do turismo e inclui todas as atividades económicas que contribuem para o turismo ou dele dependem, e onde se incluem as empresas que oferecem serviços como o alojamento (hotéis, pousadas, entre outros), a restauração (restaurantes, bares, entre outros), viagens (agências de viagens, transportes, entre outros) e lazer (museus, desportos, entre outros) (Law et al., 2022).

Atendendo ao facto de que a hotelaria e o turismo estão intimamente relacionados, é possível afirmar que o desenvolvimento do turismo e o aumento da sua preponderância na economia portuguesa provocaram uma evolução do setor hoteleiro, que se tem vindo cada vez mais a afirmar como um parente próximo do setor turístico, beneficiando por isso com o seu desenvolvimento.

Mota (2001) afirma que a hotelaria pode ser considerada como uma das principais atividades do turismo, já que atende a uma necessidade básica para a sua realização, ou seja, permite a permanência do turista no local visitado. But (2023), reforça esta ideia afirmando então que hotelaria é uma das principais áreas de suporte do setor turístico, desempenhando um papel fundamental no acolhimento e hospedagem dos turistas. Este autor refere também que os estabelecimentos hoteleiros são responsáveis por fornecer estadias agradáveis, serviços de qualidade e atendimento ao cliente. Para além disso, a hotelaria contribui para o desenvolvimento económico do país e estimula o fluxo de pessoas, contribuindo assim para o crescimento do setor

turístico a nível local e para o desenvolvimento da economia local, através da particular capacidade de gerar empregos.

Hepple et al. (1990) analisaram um conjunto de definições de hospitalidade e identificaram quatro características representativas da hospitalidade, nomeadamente:

- é conferida por um anfitrião a um hóspede que está fora de casa;
- é interativa, uma vez que envolve um encontro entre um fornecedor e um recetor;
- é composta por uma mistura de fatores tangíveis e intangíveis;
- o anfitrião é responsável por garantir a segurança e o conforto psicológico e fisiológico do hóspede.

Estas características destacam a natureza relacional e holística da hospitalidade, enfatizando a importância da interação entre o anfitrião e o hóspede, a complexidade da experiência oferecida, a responsabilidade do anfitrião pelo bem-estar do hóspede e a preponderância da confiança no setor hoteleiro.

De acordo com o Turismo de Portugal (2023), existem 8 tipologias de empreendimentos turísticos, nomeadamente :

- estabelecimentos hoteleiros;
- aldeamentos turísticos;
- apartamentos turísticos;
- resorts;
- empreendimentos de turismo de habitação;
- empreendimentos de turismo no espaço rural;
- parques de campismo e de caravanismo.

De seguida, serão apresentados alguns dados estatísticos relativamente ao setor do turismo e da hotelaria para compreender a importância deste setor em Portugal.

No presente ano, 2024, até julho de 2024, o total de proveitos do alojamento foi de 3,6 bilhões de euros. Através da figura 1, podemos observar que os proveitos demonstraram um crescimento consistente ao longo dos meses. Esta tendência ascendente reflete o aumento da procura turística, bem como reforça o papel fundamental que o setor da hotelaria tem no país. Nesta categoria estão incluídos os hotéis, pensões, estalagens, pousadas, motéis, hotéis-apartamentos, aldeamentos

turísticos, apartamentos turísticos, alojamentos locais e turismo de habitação e espaço rural.

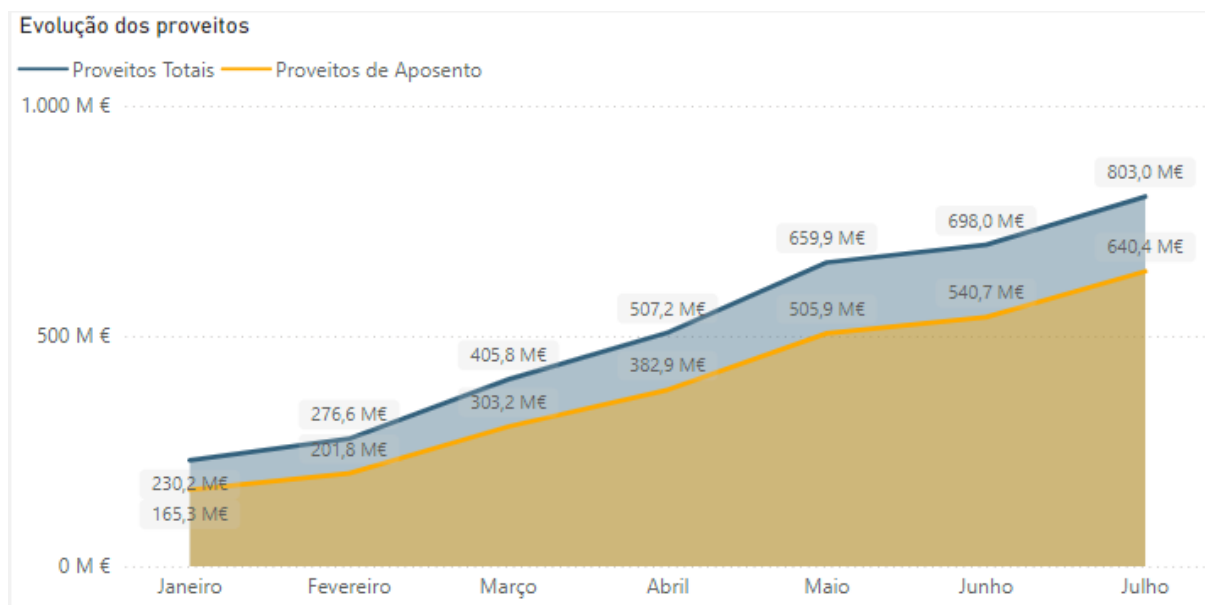


Figura 1: Proveitos totais do alojamento em Portugal em 2024

Fonte: TravelBI (2024)

No ano de 2023, a balança comercial portuguesa relacionada com as viagens e o turismo, que representa a diferença entre as exportações e importações de viagens e turismo em Portugal, apresentou um valor de 18838.88 milhões de euros, valor este que é bastante significativo e permite compreender a enorme importância que o turismo tem, na atualidade, para a economia do país. A componente da exportação consiste, essencialmente, na venda de bens e de serviços aos países estrangeiros, sendo que neste caso concreto, as despesas que os turistas estrangeiros fazem no país, como por exemplo as despesas em hotéis, restaurantes ou outras atividades de lazer, são consideradas como exportações. Já a componente da importação refere-se à compra de bens e de serviços a países estrangeiros, sendo que neste caso concreto incluem as despesas que os turistas nacionais fazem no estrangeiro, sejam elas feitas em hotéis, restaurantes ou noutras atividades de lazer.

Face ao saldo positivo apresentado pela balança de viagens e turismo no ano de 2023, é possível concluir que o valor total das exportações é amplamente superior ao

valor total das importações, ou seja, as despesas realizadas pelos turistas estrangeiros em Portugal foram bastante superiores às despesas realizadas pelos turistas nacionais em países estrangeiros.

Em 2023, e tal como é possível verificar na figura 2, o saldo da Balança de viagens e turismo atingiu os valores mais elevados desde que há registo. Este fenómeno é representativo de uma enorme vitalidade de Portugal enquanto destino turístico e demonstra que existiu um aumento da procura de Portugal por parte de turistas estrangeiros. Estes valores confirmam a preponderância do setor na economia portuguesa tendo as receitas turísticas atingido os 9,5% do PIB (Turismo de Portugal, 2024).

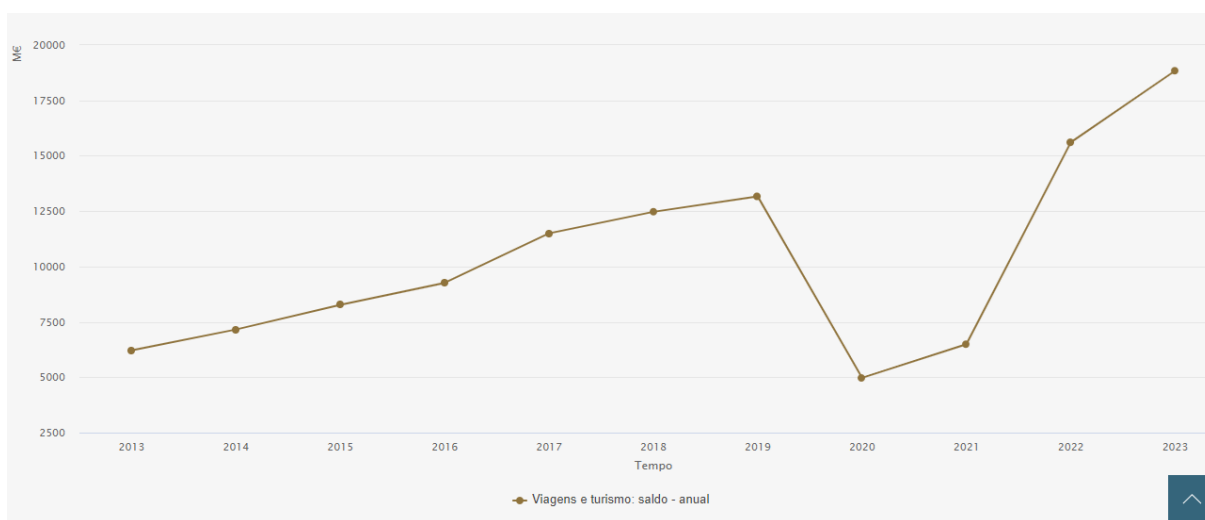


Figura 2: Balança de serviços - saldo de viagens e turismo

Fonte: Banco de Portugal (2024)

O facto de Portugal, na atualidade, gozar de um papel de destaque no plano turístico a nível internacional, aliado ao facto de os indícios relacionados com a procura estarem igualmente a subir, posicionam Portugal como um dos destinos mais apetecíveis para a construção de estabelecimentos e empreendimentos hoteleiros.

No ano de 2023, e de acordo com a informação do INE, existiam, em Portugal, 7681 estabelecimentos hoteleiros, sendo que 2109 estão divididos entre estabelecimentos hotéis, pousadas, hotéis-apartamento, aldeamentos turísticos e apartamentos turísticos, 3629 alojamentos locais e 1943 estabelecimentos de turismo no espaço rural e de habitação.

Localização geográfica (NUTS - 2024)	Estabelecimentos de alojamento turístico (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2024) e Tipo (alojamento turístico); Anual			
	Período de referência dos dados			
	2023			
	Tipo (alojamento turístico)			
	Total	Hoteleria	Alojamento local	Turismo no espaço rural e de habitação
N.º	N.º	N.º	N.º	
Portugal	7 681	2 109	3 629	1 943
Continente	6 718	1 860	3 098	1 760
Região Autónoma dos Açores	529	110	298	121
Região Autónoma da Madeira	434	139	233	62

Figura 3: Total de alojamentos turísticos

Fonte: INE (2024)

A figura acima demonstra claramente a evolução de Portugal no que respeita ao número total de alojamentos turísticos, revelando igualmente o destaque que tem sido ganho pelo próprio setor do turismo na última década.

O turismo é um setor que contribui para o bem-estar económico e social do país. Para além do seu impacto na Balança de Pagamentos, no Produto Interno Bruto (PIB) e do seu papel na criação de emprego, investimento e rendimento, é-lhe também reconhecida a função de “motor” de desenvolvimento de outras atividades económicas (Daniel, 2010).

A figura 4 apresenta uma distribuição do número de pessoas ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros em Portugal. Estes dados são referentes ao ano de 2018, e é possível verificar que nesse ano se apresentavam 73 069 pessoas ao serviço no setor hoteleiro em todo o país, sendo que a grande parte está localizada no continente, representando 61 453 pessoas, cerca de 84% do total nacional.

Localização geográfica (NUTS - 2013) (1)	Pessoal ao serviço (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica (NUTS - 2013)
	Período de referência dos dados
	2018
	Total
N.º	
Portugal	73069
Continente	61453
Região Autónoma dos Açores	2822
Região Autónoma da Madeira	8794

Figura 4: Número de pessoas ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros

Fonte: INE (2020)

1.2 Recursos Humanos na Hotelaria

Na atualidade, os recursos humanos desempenham um papel absolutamente fundamental no cotidiano de qualquer empresa e constituem um pilar fulcral no sucesso de qualquer negócio. As pessoas representam uma parte vital da empresa, na medida em que são responsáveis pela prestação dos serviços que a mesma oferece, interagindo de forma direta com os clientes e adaptando as suas capacidades às diferentes necessidades apresentadas pelos mesmos. São as pessoas que possuem as competências e os conhecimentos específicos necessários à prestação de serviços com eficácia e eficiência, o que contribui, de forma indubitável, para que a empresa construa a sua reputação junto dos consumidores. Em última análise, os recursos humanos de uma empresa são os principais embaixadores da mesma, contribuindo de forma crucial para a promoção dos seus valores e da sua imagem. Uma empresa sólida está assente numa estrutura de recursos humanos competente e capaz de garantir a eficiência de todos os processos que envolvem o quotidiano da mesma.

Para Kotler (2000), existem cinco pilares através dos quais as empresas se podem destacar, nomeadamente o produto, o serviço, os colaboradores, o canal e a imagem.

Atualmente, um dos fatores com maior peso na competitividade das empresas são os seus recursos humanos e, como tal, empresas que optem pela diferenciação através dos seus colaboradores estarão sempre mais próximas de prestar um serviço de qualidade, que permita a satisfação do cliente e, em última análise, a fidelização do mesmo. De acordo com Marujo (2014), as empresas capazes de estimar os seus colaboradores podem-se distinguir a vários níveis, principalmente numa era onde a massificação e a falta de personalização é cada vez mais recorrente e onde a tecnologia se tem vindo a assumir cada vez mais como uma força de trabalho.

Uma vez que a hotelaria se apresenta como um serviço de pessoas para pessoas, com um caráter marcadamente imaterial, o setor está naturalmente dependente da qualidade que os colaboradores dos estabelecimentos apresentam aquando da prestação do serviço, sendo que o principal objetivo passa sempre pela prestação de um serviço de alta qualidade e, conseqüentemente, pela satisfação das expectativas e necessidades dos clientes.

Neste sentido, quando abordamos a questão dos clientes, é extremamente importante perceber que existem os clientes externos, que se apresentam no quotidiano dos estabelecimentos hoteleiros como hóspedes, e os clientes internos, que se assumem como os colaboradores dos estabelecimentos hoteleiros e os principais responsáveis pela satisfação das necessidades dos clientes externos. Segundo Kotler (2015), o cliente interno pode ser definido como qualquer pessoa dentro da organização, que depende do trabalho ou dos serviços de outros colegas para realizar as suas próprias tarefas ou para alcançar os objetivos da empresa. O autor refere que a importância do cliente interno reside no facto de que, para fornecer um excelente serviço ao cliente externo, é essencial ter um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente internamente.

Atendendo a este cenário, é absolutamente fundamental que exista uma forte preocupação com o bem estar dos colaboradores internos, uma vez que sem eles não existe qualquer hipótese de satisfazer as necessidades dos clientes externos.

Seguindo a tendência de que os clientes externos têm cada vez mais e maiores expectativas relacionadas com o serviço que lhes será prestado, os colaboradores em contacto direto com estes clientes são necessários para interagir e agir face às suas necessidades de acordo com as circunstâncias (Wang, 2020). Assim, estes colaboradores são profundamente valiosos para as unidades hoteleiras, contribuindo para a promoção da qualidade do serviço, satisfação e fidelização dos clientes (Grobelna, 2019; Luo et al. 2019).

Colaboradores motivados e comprometidos com a organização estão mais dispostos a trabalhar em equipa de forma eficaz, a resolver problemas rapidamente e a inovar em prol do sucesso da organização, o que em última análise pode representar uma vantagem competitiva para a empresa que emprega estes colaboradores. Assim, muitos autores e especialistas defendem que é essencial colocar o cliente interno em primeiro lugar, garantindo que estes possuem à sua disposição as ferramentas, os recursos e o suporte que são necessários à realização do seu trabalho de forma eficiente, o que acaba por ser fundamental para alcançar a excelência no atendimento ao cliente externo e para garantir o sucesso da empresa.

Os autores Ahmed & Rafiq (2003) e Peters (2015) defendem que, numa empresa, os clientes externos nunca deverão ser os mais felizes, mas sim os próprios colaboradores. Peters (2015) afirma que, se as organizações não promoverem um bom

ambiente no trabalho nem valorizarem os seus colaboradores, a prestação do serviço não será a melhor. Ahmed e Rafiq (2003) confirmam esta ideia, garantindo que, quando satisfeitas as necessidades e expectativas dos clientes internos, a organização fica em vantagem na medida em que consegue oferecer ao cliente externo a qualidade de serviço que deseja, e, com isto, proporcionar a satisfação do mesmo.

Assim, e mediante o que foi referido anteriormente, é de extrema importância que as empresas disponibilizem recursos que garantam a satisfação no trabalho dos clientes internos, já que esta se apresenta como um elemento essencial para o bem-estar e para a prestação do desempenho dos próprios colaboradores. Quando um colaborador se sente satisfeito e valorizado no seu ambiente de trabalho, existe um aumento da sua motivação e da sua produtividade e, em simultâneo, é dado um forte contributo para a criação e manutenção de um clima organizacional positivo e produtivo. A satisfação dos colaboradores no trabalho possibilita um conjunto de vantagens para a empresa, a diferentes níveis, e assegura a qualidade do trabalho realizado, a retenção dos talentos e a capacidade da organização para alcançar os seus objetivos e resultados. Portanto, investir na satisfação e no bem-estar dos clientes não é apenas uma questão ética, mas representa também uma estratégia inteligente para garantir o sucesso de longo prazo da própria empresa.

Segundo Sibhoko & Bayat (2019), a preocupação exclusiva com os consumidores tornou-se insuficiente para garantir o sucesso das empresas, evidenciando assim, a importância dos colaboradores como estratégia para uma organização ultrapassar os obstáculos e tornar-se bem-sucedida. Nesse contexto, para uma organização se apoiar nos seus recursos humanos, é indispensável que o colaborador se sinta satisfeito com o seu trabalho, pois só assim irá aplicar todos os esforços nas suas tarefas para atingir os objetivos organizacionais e, proporcionar um melhor atendimento ao cliente que, em última análise, trará lucro para a empresa. Pradhan et al. (2019), corroboram esta ideia afirmando que a satisfação no trabalho é essencial para o desenvolvimento das organizações, bem como para a evolução profissional e pessoal dos trabalhadores. Os autores afirmam que utilizar os recursos humanos da empresa como uma vantagem competitiva é uma prática de diferenciação inteligente, mas que é necessário primeiro trabalhar a satisfação desses mesmos colaboradores pois, só assim, estes estarão

dispostos a empenhar-se em prol dos objetivos organizacionais, amplificando o sucesso da empresa.

A satisfação no trabalho comporta duas componentes: a componente cognitiva, que se refere ao que o trabalhador pensa e às suas opiniões sobre o trabalho, e a componente afetivo-emocional, que diz respeito à forma como o trabalhador se sente em relação a um trabalho. A satisfação no trabalho resulta da simbiose entre o que o indivíduo pensa e o que o indivíduo sente (Wright & Cropanzano, 2000, citado por Meirinhos, 2018).

Os colaboradores da hotelaria são confrontados com situações de extremo stress e exigência, como terem de sorrir enquanto enfrentam problemas na organização ou até a nível pessoal, o que, habitualmente é designado de trabalho emocional (Hochschild, 1983). O trabalho emocional está então associado a níveis mais elevados de perceção de stress e rotatividade, e a níveis mais baixos de satisfação no setor (Pizam, 2004). O trabalho emocional envolve a implementação de estratégias de esforço ou requisitos emocionais implícitos que têm como finalidade alcançar os objetivos organizacionais (Grandey & Sayre, 2019). Assim, é possível determinar que o trabalho emocional no setor da hotelaria consiste no processo pelo qual os colaboradores lidam com as suas emoções para atender às exigências emocionais do trabalho. Para Hochschild (1983), o trabalho emocional envolve o controlo das emoções por parte dos colaboradores, de modo a alinharem-se com as expectativas da organização ou da função exercida. Uma vez que os colaboradores são normalmente obrigados a mostrar uma atitude amigável e acessível, independentemente das suas verdadeiras emoções, este controlo de emoções é especialmente essencial aos colaboradores do setor hoteleiro (Lu & Gursoy, 2013). Segundo Grandey (2000), este facto pode causar desentendimentos emocionais, que potencialmente pode conduzir ao *burnout*, o qual se manifesta por meio de fadiga emocional, psicológica e física. Para Wang (2020), os trabalhadores podem esconder ou suprimir os seus sentimentos genuínos, ou até ajustar os seus sentimentos durante o seu horário de expediente para garantir a qualidade do serviço prestado. No entanto, os sentimentos que não estão de acordo com as emoções exibidas podem ter influências negativas, como a exaustão emocional no trabalho e a dissonância em relação às expectativas organizacionais.

O papel do líder intermédio é decisivo numa organização que tenha como meta uma cultura de liderança ao nível da excelência, uma vez que é a liderança intermédia o elo de ligação entre a liderança de topo e a base da estrutura organizacional, traduzindo as expectativas e preocupações apresentadas pelos dois níveis hierárquicos (Silva, 2010, citado por Meirinhos, 2018).

Lewis (2023), refere que os líderes intermédios são cruciais nas organizações, no sentido em que fazem a ligação a gestão de topo e os trabalhadores da linha da frente. A autora destaca também que o papel do líder intermédio é complexo e exigente, requerendo uma variedade de competências e capacidades e que as suas funções são várias, desde a tradução da estratégia em ação à promoção de uma comunicação eficaz. Do mesmo modo, a autora expõe que os desafios enfrentados pelos líderes intermédios incluem o *burnout* e a necessidade de um ato de equilíbrio delicado e que o reconhecimento da importância destes líderes torna-se vital para o sucesso organizacional e para a promoção de um ambiente de trabalho positivo. De uma maneira mais profunda, a autora refere que a constante necessidade de equilíbrio entre responsabilidades, prioridades concorrentes e a necessidade de obter resultados pode levar à exaustão emocional, à redução da satisfação no trabalho e a um declínio no bem-estar dos indivíduos e que os principais desafios da função que os líderes intermédios podem enfrentar prendem-se com a gestão de conflitos, gestão de equipas, o aumento da carga de trabalho e a ambiguidade do trabalho.

Segundo Ribeiro (2020), as pessoas que alcançam cargos de chefia, por um lado, acabam por obter uma maior realização a nível profissional, mais autonomia, status e até um salário mais elevado. No entanto, há também inúmeros desafios no que concerne à gestão do tempo, ao stress, ao peso da responsabilidade que, nestes cargos, aumenta e até as relações sociais no trabalho que podem se perder, tornando a posição de gestor mais solitária.

De acordo com Case (2023), num relatório da Pulse of Talent, baseado num inquérito a cerca de 9000 trabalhadores por todo o mundo, a empresa de tecnologia de RH Ceridian concluiu que cerca de 9 em cada 10 líderes intermédios sofreram de *burnout* no ano de 2022.

Os fatores que mais podem contribuir para o stress prendem-se com longos horários de trabalho, o trabalho por turnos e os baixos salários (Naudé, em Bamford, 2004).

Os setores do turismo e da hotelaria são conhecidos por várias características únicas, como a incerteza (especialmente afetada por crises), a elevada procura por parte dos clientes, a carga de trabalho excessiva com a presença de turnos rotativos ou até turnos noturnos (que pode afetar o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada), os salários baixos e o potencial tratamento abusivo por parte dos supervisores e dos clientes (Hoang et al., 2021). Os colaboradores da linha da frente da hotelaria são os profissionais que interagem diretamente com o cliente e, muitas vezes, ditam o sucesso da estadia do hóspede (Huang et al., 2023; Tsaour & Tang, 2013). Estes trabalhadores ocupam cargos em diversos departamentos das organizações hoteleiras tais como na receção, nos serviços de F&B, no *housekeeping*, no *spa*, entre outros. Estes colaboradores são essenciais para criar impressões positivas, prestar um serviço de alta qualidade, garantir a satisfação dos hóspedes e criar uma diferenciação do serviço prestado, tudo isto que se traduz nas bases para a criação de vantagens competitivas de uma empresa hoteleira (Koyuncu et al., 2014).

No entanto, Tsaour & Tang (2013) afirmam que os colaboradores da linha da frente do setor hoteleiro sofrem de vários constrangimentos devido à profissão, nomeadamente, stress, *burnout* e desgaste físico, que podem causar grandes desafios aos colaboradores, resultando em elevadas taxas de rotatividade desses colaboradores e afetando o sucesso da organização. Para Naudé (2004), os fatores que mais podem contribuir para o stress prendem-se com longos horários de trabalho, o trabalho por turnos e os baixos salários.

Segundo um estudo da Global Wellbeing Survey, a performance em termos de bem-estar tem resultados na performance da empresa, sendo que fatores como o *burnout*, a ansiedade e o stress influenciam os resultados da mesma. Através deste estudo, em 2021, os dados recolhidos demonstravam que 42% dos colaboradores experienciou um declínio na sua saúde mental desde que a pandemia começou (2020), 28% dizem ter dificuldade em concentrar-se no trabalho, 20% demoram mais tempo a executar tarefas e 15% têm mais dificuldades na resolução e decisão em tarefas.

1.3 Burnout

O conceito de “burned out” pelo trabalho, muitas vezes referido como *burnout*, é cada vez mais uma realidade e um fenómeno recorrente na nossa sociedade (Gembalska-Kwiecień, 2019).

O *burnout*, é um estado de exaustão física, emocional e mental causado por um *stress* contínuo e excessivo no ambiente de trabalho. Esta condição é caracterizada por três componentes principais:

- Exaustão emocional, que se caracteriza pela sensação de cansaço extremo e falta de energia, onde o indivíduo se sente emocionalmente esgotado e incapaz de enfrentar as exigências do trabalho;
- Despersonalização, que é caracterizado pelo desenvolvimento de atitudes cínicas, distanciamento emocional e falta de empatia em relação aos colegas, ao trabalho e aos clientes;
- Diminuição da realização profissional, onde o sentimento de ineficácia e falta de realização no trabalho influenciam o comportamento do indivíduo que conduz a uma redução na produtividade e na qualidade do trabalho prestado.

São vários os fatores que podem estar na origem do *burnout*, nomeadamente a carga de trabalho excessiva, a falta de autonomia no trabalho, a existência de um ambiente de trabalho tóxico, caracterizado com pela existência de conflitos constantes, falta de apoio e assédio moral, o desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a pressão no trabalho.

De acordo com Innstrand et al. (2011), as pessoas do sexo feminino registam níveis de *burnout* ligeiramente superiores às do sexo masculino. Templeton et al. (2019), reforçam esta ideia afirmando que as mulheres apresentam níveis de *burnout* mais elevados face aos homens, e que, este dado, pode ser explicado pelo facto de que as mulheres geralmente realizam a maior parte das tarefas domésticas, dedicando em média 8,5 horas a mais por semana em atividades domésticas, como cuidar dos filhos e de pais idosos, em comparação com os homens.

No contexto laboral, a Organização Mundial da Saúde (OMS) (2022b), afirmou que os riscos para a saúde mental, também designados por riscos psicossociais, podem

estar relacionados com conteúdo do trabalho, com o horário de trabalho, com características específicas do local de trabalho ou com oportunidades de desenvolvimento de carreira.

Atualmente, o trabalho é um dos fatores que mais contribui para a degradação da saúde mental, constituindo assim um problema de saúde pública. Em 2018, a EUROFOUND alertou para a necessidade de se dar atenção ao *burnout* e o facto de existirem medidas que o identificassem na Europa. Posteriormente, em 2019, a OMS considerou a síndrome de *burnout* na nova Classificação Internacional das Doenças (CID-11). Segundo a OMS (2019), o *burnout* refere-se especificamente a fenómenos no contexto profissional e caracteriza-se como sendo uma síndrome resultante do *stress* crónico no local de trabalho que não foi eficazmente controlado.

Para prevenir e gerir o *burnout* é fundamental estabelecer limites, isto é, definir os limites entre o trabalho e a vida pessoal; procurar apoio, seja através de conversas com colegas, amigos ou familiares e, se necessário, procurar a ajuda de um profissional; priorizar atividades que promovam o bem-estar físico e mental, gerir o *stress* e, estabelecer prioridades e evitar sobrecargas de trabalho.

A inteligência emocional desempenha também um papel crucial na prevenção do *burnout*. A capacidade de reconhecer, entender e gerir as próprias emoções e as dos outros, pode ajudar a lidar de forma mais eficaz com o *stress* e as exigências do trabalho, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado.

Mayer & Salovey (1997) definiram a inteligência emocional como um conjunto de capacidades e competências inter-relacionadas que permitem: perceber, compreender e expressar emoções, gerar sentimentos para apoiar os pensamentos e controlar as emoções para apoiar o crescimento intelectual.

A saúde mental é um estado de bem-estar mental que permite aos indivíduos lidar com as preocupações da vida, contribuir para a sua comunidade e desempenhar bem o seu trabalho e as funções que lhes são atribuídas. É esta que sustenta as capacidades individuais e coletivas para tomar decisões, estabelecer relações e é crucial para o desenvolvimento pessoal e socioeconómico. A saúde mental é experienciada de diferentes maneiras de pessoa para pessoa, com graus de variáveis de dificuldades e angústia e, potencialmente, resultados e interações sociais muito distintas (Organização Mundial da Saúde, 2022a).

Maslach et al. (2001) e Jeung et al. (2018) definem o *burnout* como um estado de esgotamento mental, físico e emocional. Esta é caracterizada por três dimensões: exaustão emocional, sentimentos de negativismo em relação ao trabalho e redução da eficácia profissional. Um trabalho que envolva a comunicação e interação com clientes pode, muitas das vezes, conduzir a elevados níveis de *stress* e tornar os colaboradores mais suscetíveis ao *burnout* (Hochschild, 2003). Maslach et al. (2001) corroboram esta ideia de Hochschild, no sentido em que referem que, o *burnout* envolve três dimensões: (1) exaustão emocional - esgotamento de energia e recursos emocionais; (2) despersonalização ou cinismo - distanciamento de si mesmo e dos outros ; (3) diminuição da realização pessoal ou eficácia profissional - autoavaliação negativa do trabalho.

O *Maslach Burnout Inventory* (MBI) categoriza o burnout em três componentes: exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal (Maslach e Jackson, 1981). A exaustão emocional implica estar excessivamente sobrecarregado devido ao trabalho, a despersonalização refere-se ao sentimento ou reação impessoal em relação aos destinatários do serviço e a diminuição da realização pessoal refere-se ao sentimento de incapacidade e de falta de realização de um indivíduo (Maslach et al., 1996).

A criação de um trabalho desafiante ou a minimização das exigências do trabalho conduz a um aumento dos sentimentos de bem-estar, medidos por níveis mais baixos de *burnout* (Crawford et al., 2010).

Asensio-Martínez et al. (2019), afirmam também que a exposição constante a fatores de *stress* profissional no ambiente de trabalho na indústria hoteleira pode levar ao desenvolvimento da síndrome de *burnout* nos colaboradores.

A síndrome de *burnout* caracteriza-se por um cansaço emocional, que pode levar a uma perda de motivação e que, conseqüentemente, sentimentos de intolerância ao trabalho e profundas sensações de fracasso (Mendanha et al., 2018). Estes autores referem ainda que o facto do trabalho já não corresponder às expectativas dos colaboradores ou a existência de relações tóxicas e mau ambiente no trabalho podem estar na origem do *burnout*.

O *burnout* dos trabalhadores pode ser considerado como um processo psicológico – uma série de reações comportamentais e emocionais – que um trabalhador atravessa e que, normalmente, resultam de experiências profissionais ou pessoais. Muitas vezes, o primeiro sinal de *burnout* caracteriza-se pela sensação de estar emocionalmente exausto com o trabalho e, quando é pedido ao trabalhador que descreva como se sente é comum a resposta ser que este se sente emocionalmente e fisicamente cansado. O *burnout* é também caracterizado pelo sentimento de desânimo e ansiedade por parte do trabalhador quando acorda, face à ideia de ter de cumprir mais um dia de trabalho (Jackson & Schuler, 1983). Estas autoras afirmam que existem um conjunto de condições e características organizacionais que podem, potencialmente, estar na origem do *burnout*, nomeadamente: a falta de recompensas; políticas e procedimentos excessivos e desatualizados, trabalhos a ritmo acelerado e supervisão apertada, impulsionando o "sentimento de controlo" do colaborador; a falta de expectativas e responsabilidades claras no trabalho, combinada com conflitos, sendo ambos fatores que impedem o colaborador de ser produtivo; e a falta de grupos de apoio ou de grupos de trabalho coesos que, por sua vez, impedem o colaborador de adquirir a informação necessária para lidar com as outras três condições.

De um modo geral, os indivíduos que trabalham em locais ou empregos caracterizados por um elevado nível de exposição a riscos psicossociais, tais como a elevada intensidade de trabalho, as longas horas de trabalho, as exigências emocionais, o baixo nível de autonomia e a existência de relações tensas no contexto laboral, estão mais expostos ao *burnout*, existindo até a possibilidade de já o terem desenvolvido (EUROFOUND, 2018). Alguns autores defendem até que os cargos que estão associados a exigências mais levadas são mais suscetíveis de desenvolver *burnout* (OMS, 2011).

Nas últimas décadas, foram efetuados numerosos estudos sobre o *burnout* no trabalho. Os antecedentes que podem originar o *burnout* consistem no conflito de função, na ambiguidade da função, na carga de trabalho, no contacto com o cliente, no apoio social e na autonomia profissional (Cordes & Daugherty, 1993).

A síndrome de *burnout* é proeminente entre os colaboradores do setor hoteleiro, uma vez que estes estão envolvidos numa interação constante com os clientes e a sua principal função é a de servir esses clientes (Ayachit & Chitta, 2022).

As chefias que trabalham no setor do *f&b* são as que apresentam níveis de *stress* e *burnout* mais elevados de toda a indústria hoteleira. Tal situação impacta tanto a qualidade de vida do indivíduo como a qualidade do trabalho prestado. Os profissionais de cozinha estão sujeitos a um ambiente de trabalho físico que pode ser muito desconfortável e, são também, constantemente expostos a exigências psicológicas, o que influencia negativamente o seu bem-estar (Ariza-Montes et al., 2018).

Alguns relatórios de investigação da EUROFOUND, sugerem que existem efeitos negativos provenientes do *burnout*, no desempenho dos indivíduos, principalmente na sua saúde, mas também nas organizações, embora este não seja um tema ainda muito estudado (EUROFOUND, 2018).

Os trabalhadores que sofrem de síndrome de *burnout* estão emocionalmente exaustos o que pode provocar vários resultados adversos. A exaustão emocional, que representa uma dimensão importante do *burnout*, influencia tanto os trabalhadores com funções de gestão como os sem funções de gestão (Lv et al., 2012).

Os autores Maslach & Jackson (1981) constataram que o *burnout* provoca problemas tanto na saúde dos indivíduos como na sua qualidade de vida. Estes problemas incluem questões relacionadas diretamente com o trabalho, como o absentismo frequente, a alta rotatividade e a baixa autoestima, aumento do stress pessoal, falta de sono, consumo de álcool e drogas, entre outros.

2 METODOLOGIA

Para este estudo foi adotada uma metodologia quantitativa transversal, descritiva e correlacional que consiste num conjunto de estratégias, técnicas e pressupostos utilizados para estudar processos psicológicos, sociais e económicos através da exploração de padrões numéricos (Coghlan & Miller, 2014).

Assim, este estudo pretende responder à seguinte questão de investigação: Qual a relação entre o *burnout* e a perceção do desempenho profissional das chefias intermédias?

2.1 Objetivos do estudo e Hipóteses

Objetivos gerais

- ✓ Compreender a relação entre o nível de *burnout* e a perceção do desempenho profissional por parte das chefias intermédias;
- ✓ Conhecer a presença de níveis de *burnout* nas chefias intermédias na hotelaria

Objetivos específicos

- ✓ Identificar o nível de *burnout* das chefias intermédias;
- ✓ Identificar a relação entre o nível de *burnout* e diversos fatores (nomeadamente a função desempenhada e os fatores demográficos);
- ✓ Identificar as dimensões mais afetadas (ex: distanciamento mental, sintomas de exaustão).

Foram também formuladas hipóteses de modo a determinar de forma objetiva se existe relação entre as variáveis relacionadas com o *burnout* nas chefias intermédias. Assim, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

- ✓ H1: Os sintomas principais apresentados são diferentes em função do género
- ✓ H2: As chefias intermédias que têm horário rotativo reportam mais sintomas de exaustão.

- ✓ H3: As chefias intermédias com dependentes apresentam os maiores níveis de distanciamento mental.
- ✓ H4: Consoante a função desempenhada, os níveis de *burnout* são diferentes.
- ✓ H5: Consoante a dimensão da equipa que coordena há diferença nos níveis de *burnout*
- ✓ H6: A autoperceção do desempenho profissional das chefias intermédias está associado ao nível de *burnout*.

2.2 Instrumento e técnicas de recolha de informação

A recolha de dados foi efetuada através da aplicação de um questionário, que foi aplicado às chefias intermédias de unidades hoteleiras com diferentes dimensões. Este questionário tem por base questões do BAT (Burnout Assessment Tool), que consiste num instrumento de *burnout* adequado para a avaliação individual ou em grupo do *burnout*. A utilização do BAT tem dois grandes objetivos: formular uma conceitualização alternativa do *burnout*, onde são incluídos todos os elementos relevantes associados ao *burnout*, tal como os concebidos pelos profissionais e, através dessa conceitualização, desenvolver um questionário de natureza psicométrica e de aplicação prática para a avaliação do *burnout* (Schaufeli et al., 2020). O questionário tem por base 33 questões, que estão divididas em duas secções: sintomas principais e sintomas secundários. A secção de sintomas principais analisa os sintomas de exaustão do participante, o seu distanciamento mental face ao trabalho e as suas perturbações cognitivas e emocionais. Quanto aos sintomas secundários, este questionário analisa as queixas de carácter psicológico e de carácter psicossomático.

Na presente investigação, foi utilizado o questionário BAT (Burnout Assessment Tool), que consiste originalmente em 33 questões. Contudo, optou-se por não incluir 4 questões relacionadas com sintomas secundários, uma vez que estas não se aplicavam diretamente ao foco do estudo. O objetivo principal deste estudo era avaliar o burnout especificamente nas chefias intermédias da hotelaria, e as questões omitidas não eram relevantes para a compreensão dos fatores que influenciam o burnout no contexto específico em que o estudo foi realizado.

Relativamente à estrutura do questionário, este inicia-se com uma breve explicação do propósito do mesmo, estando depois dividido em quatro secções:

- i. Questões relacionadas com os sintomas principais
- ii. Questões relacionadas com os sintomas secundários
- iii. Caracterização sociodemográfica
- iv. Caracterização do local de trabalho e da função exercida

As respostas às questões relacionadas com os sintomas principais e com os sintomas secundários tinham por base uma escala de Likert, cujas opções eram: Nunca, Raramente, Por vezes, Frequentemente e Sempre.

Para a caracterização demográfica dos participantes, foi elaborada uma secção composta por diferentes tipos de perguntas. As perguntas de resposta fechada incluíam variáveis como género, estado civil, média do rendimento mensal e número de dependentes. Adicionalmente, foi incluída uma pergunta de resposta aberta para recolher a idade, permitindo aos participantes inserirem livremente o valor numérico correspondente.

A secção dedicada à caracterização da função e do local de trabalho foi composta maioritariamente por perguntas de resposta fechada, abrangendo variáveis como o tipo de alojamento, o tamanho da organização, a função desempenhada, a média de horas de trabalho por semana, o tipo de horário e a autoperceção do desempenho profissional. Para captar informações mais específicas, foram utilizadas perguntas de resposta aberta, permitindo aos participantes descrever o número de anos na função, o número de anos na organização, o número de anos no setor hoteleiro, bem como a dimensão da equipa que coordenam.

2.2.1 População e identificação da amostra

Este estudo quantitativo foi direccionado a todas as chefias intermédias dos diferentes empreendimentos turísticos, das diferentes regiões de Portugal e foi utilizada a técnica de amostragem por conveniência.

De seguida, em duas tabelas, serão apresentadas as características sociodemográficas (Tabela 1), bem como as características relativas à função e ao local de trabalho da amostra deste estudo (Tabela 2), composta por 120 pessoas.

Tabela 1: Estatística descritiva referente à características sócio - demográfica

Género	Feminino				Masculino					
	nº		%		nº		%			
	53		44,2		67		55,8			
Estado civil	Solteiro		Casado		Divorciado					
	nº	%	nº	%	nº	%				
	48	40	66	55	6	5				
Idade do participante	Média	Desvio padrão		Mínimo		Máximo				
	35,9	8,25		19		62				
Média do rendimento mensal	< 1000€		1000€ - 1500€		1501€ - 2000€		2001€ - 2500€		>2500€	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
	9	7,5	26	21,7	60	50	18	15	7	5,8
Tem dependentes?	Sim				Não					
	nº		%		nº		%			
	41		34,2		79		65,8			
Número de dependentes	1		2		3		4			
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%		
	20	48,8	18	43,9	2	4,9	1	2,4		

Tabela 2: Estatística descritiva referente à caracterização da função e do local de trabalho

Tipo de alojamento	Hotel		Resort		Alojamento Local		Cruzeiro					
	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%				
	89	74,2	26	21,7	3	2,5	2	1,7				
Dimensão da organização	Pequena		Média		Grande							
	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%						
	24	20	89	74,2	7	5,8						
Função desempenhada	Chefia de front office		Chefia de Housekeeping		Chefia de F&B		Chefia de SPA		Diretor de departamento		Direção geral	
	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%
	43	35,8	15	12,5	41	34,2	1	0,8	10	8,3	10	8,3
Anos na função	Média	Desvio padrão		Mínimo		Máximo						
	7,24	5,37		0		27						
Anos na organização	Média	Desvio padrão		Mínimo		Máximo						
	8,6	6,73		0		37						
Anos no setor hoteleiro	Média	Desvio padrão		Mínimo		Máximo						
	14,46	8,18		1		44						
Dimensão da equipa coordenada	Média	Desvio padrão		Mínimo		Máximo						
	13,89	17,64		0		120						
Número de horas de trabalho	20h		21h - 40h		41h - 50h		> 50h					
	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%				
	1	0,8	8	6,7	78	65	33	27,5				
Tipo de horário	Repartido		Contínuo		Rotativo		Fixo		Isenção de horário		Flexibilidade de horário	
	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%
	27	22,5	47	39,2	58	48,3	34	28,3	3	2,5	2	1,7
Desempenho profissional	Mediano		Razoável		Bom		Excelente					
	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%				
	15	12,5	31	25,8	61	50,8	13	10,8				

2.2.2 Recolha e tratamento de dados

Como foi referido anteriormente, o questionário teve por base as questões do questionário BAT versão 2.0, e este esteve aberto a resposta durante cerca de quatro meses, entre fevereiro e junho de 2024. Após este período, o tratamento das respostas obtidas foi efetuado através do software IBM SPSS Statistics Versão 28.

O questionário foi amplamente distribuído por meio de várias plataformas para garantir um alcance mais diversificado e eficaz. Foram utilizadas as redes sociais, com um foco especial no *LinkedIn*, com o principal objetivo em alcançar o maior número de participantes. Além disso, o questionário foi enviado por email, direcionado a contactos

específicos para garantir que atingisse o público-alvo. Por fim, houve um esforço direto no contacto com profissionais da área da hotelaria, para uma maior disseminação deste questionário.

Para a análise dos dados, inicialmente foi utilizada a estatística descritiva de modo a caracterizar a amostra e entender melhor a distribuição das variáveis de interesse através de medidas de tendência central, como a média e a mediana, e medidas de dispersão, como o desvio padrão. Foram descritas as características demográficas dos participantes, como o género, idade, estado civil e o número de dependentes, e as características do local de trabalho e da função desempenhada.

Em seguida, será apresentada uma tabela que indica a pontuação e o nível de *burnout* para cada dimensão do BAT, bem como para a sua generalidade, de acordo com o manual de utilização do Burnout Assessment Tool (BAT) (Schaufeli et al., 2020).

Tabela 3: Pontuação do nível de burnout por dimensão

Dimensão/Nível de burnout	Exaustão	Distanciamento mental	Perturbações cognitivas	Perturbações emocionais	Sintomas Secundários
Baixo	0 - 0,75	0 - 0,20	0 - 0,80	0 - 0,20	0 - 0,70
Médio	0,76 - 1,70	0,21 - 1,40	0,81 - 1,59	0,21 - 1,19	0,71 - 1,75
Alto	1,71 - 2,74	1,41 - 2,59	1,60 - 2,39	1,20 - 2,19	1,76 - 2,50
Muito Alto	2,75 - 4,00	2,60 - 4,00	2,40 - 4,00	2,20 - 4,00	2,51 - 4,00

Tabela 4: Pontuação do nível de burnout geral

Geral	
Baixo	0 - 0,60
Médio	0,61 - 1,40
Alto	1,41 - 2,29
Muito Alto	2,30 - 4,00

Posteriormente, foram aplicados testes de diferença para verificar a existência de variações significativas entre os grupos de interesse, nomeadamente o teste de Mann-Whitney, para comparar dois grupos independentes, e o teste de Kruskal-Wallis, que

permitiu analisar se havia diferenças significativas entre três ou mais grupos independentes. Estes testes foram escolhidos por serem adequados para dados não paramétricos, garantindo uma análise robusta das diferenças observadas. Todas as variáveis apresentaram um valor de significância significativo, e todas as normas de considerações éticas foram respeitadas durante a investigação, assegurando a obtenção do consentimento informado de todos os participantes.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos através da aplicação do questionário, bem como os testes de diferença entre as diferentes variáveis e os resultados dos testes de hipóteses. Será feita uma análise interpretativa dos dados, onde serão também destacados os pontos mais relevantes.

3.1 Análise descritiva

Como foi referido anteriormente, este questionário avalia seis dimensões: sintomas de exaustão, distanciamento mental, perturbações cognitivas, perturbações emocionais, queixas psicológicas e queixas psicossomáticas.

Assim, neste capítulo, irão ser apresentados os resultados de cada uma das dimensões.

A primeira dimensão tem por base oito questões que pretende então avaliar os sintomas de exaustão de cada participante. Através da tabela 5, é possível destacar que a resposta obtida à maioria das questões situa-se entre a opção de “Por vezes” e “Frequentemente”, sendo de destacar as respostas obtidas às questões três e quatro, onde, mais de metade dos inquiridos, 51,7% respondeu que frequentemente lhe é difícil de recuperar a energia após um dia de trabalho e que no trabalho se sente fisicamente exausto. É de salientar também que, quando inquiridos sobre o facto de quando queriam ser ativos no trabalho, mas que, de certa forma não conseguiam e sobre o facto de quando se esforçam no trabalho se cansam rapidamente, embora grande parte das respostas dos inquiridos fosse “Frequentemente”, respetivamente, 43,3% e 44,2%, em nenhuma das questões alguém respondeu “Sempre”.

Tabela 5: Estatística descritiva referente à dimensão de sintomas de exaustão

Sintomas de exaustão	Nunca		Raramente		Por vezes		Frequentemente		Sempre	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
1. No trabalho, sinto-me mentalmente exausto	1	0,8	10	8,3	39	32,5	64	53,3	6	5
2. Tudo o que faço no trabalho exige grande esforço	1	0,8	8	6,7	52	43,3	56	46,7	3	2,5
3. Depois de um dia de trabalho, é-me difícil recuperar a energia	2	1,7	20	16,7	31	25,8	62	51,7	5	4,2
4. No trabalho, sinto-me fisicamente exausto	3	2,5	21	17,5	27	22,5	62	51,7	7	5,8
5. Quando me levanto de manhã, falta-me energia para começar um novo dia de trabalho	1	0,8	23	19,2	34	28,3	53	44,2	9	7,5
6. Quero ser ativo no trabalho mas, de alguma forma, não consigo	7	5,8	32	26,7	29	24,2	52	43,3	0	0
7. Quando me esforço no trabalho, canso-me rapidamente	10	8,3	26	21,7	31	25,8	53	44,2	0	0
8. No final do meu dia de trabalho, sinto-me mentalmente exausto e esgotado	5	4,2	14	11,7	29	24,2	62	51,7	10	8,3

Quanto à dimensão de distanciamento mental, salienta-se que 42,5% dos inquiridos, que corresponde a 51 pessoas, frequentemente, têm dificuldades em encontrar entusiasmo pelo seu trabalho.

Tabela 6: Estatística descritiva referente à dimensão de distanciamento mental

Distanciamento mental	Nunca		Raramente		Por vezes		Frequentemente		Sempre	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
1. Tenho dificuldade em encontrar entusiasmo pelo meu trabalho	7	5,8	26	21,7	34	28,3	51	42,5	2	1,7
2. Sinto uma forte aversão pelo meu trabalho	22	18	22	18,3	40	33,3	36	30	0	0
3. No trabalho, não penso muito no que estou a fazer e funciono em "piloto automático"	14	12	19	15,8	13	10,8	43	35,8	31	25,8
4. Sou cético em relação ao significado do meu trabalho para os outros	15	13	27	22,5	40	33,3	36	30	2	1,7
5. Sinto-me indiferente em relação ao meu trabalho	32	27	15	12,5	22	18,3	46	38,3	5	4,2

Na dimensão perturbações cognitivas, é possível verificar que os sintomas de perturbações cognitivas ocorrem, na maioria dos casos, frequentemente, sendo que apenas 1 inquirido, experiencia sempre um dos sintomas das perturbações cognitivas.

Tabela 7: Estatística descritiva referente à dimensão de perturbações cognitivas

Perturbações cognitivas	Nunca		Raramente		Por vezes		Frequentemente		Sempre	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
1. No trabalho, tenho dificuldade em manter-me concentrado	4	3,3	25	20,8	43	35,8	47	39,2	1	0,8
2. No trabalho, tenho dificuldade em pensar com clareza	6	5	32	26,7	39	32,5	43	35,8	0	0
3. Sou esquecido e distraído no trabalho	11	9,2	26	21,7	39	32,5	44	36,7	0	0
4. Quando estou a trabalhar, tenho dificuldade em concentrar-me	7	5,8	32	26,7	35	29,2	46	38,3	0	0
5. Cometo erros no meu trabalho porque estou a pensar noutras coisas	11	9,2	39	32,5	37	30,8	33	27,5	0	0

Os resultados na tabela 8, que se referem às perturbações emocionais, mostram a frequência com que diferentes sintomas de exaustão emocional são experienciados pelos respondentes. É de destacar que 86 inquiridos, que correspondem a quase 72% da amostra, por vezes ou frequentemente, ficam irritados quando as situações, durante o trabalho, não correm como estes esperam. É de destacar também que, durante o trabalho, mais de metade dos inquiridos, mais precisamente, 70 inquiridos, que correspondem a 58,3% do total, por vezes ou frequentemente, pode ter uma reação exagerada sem querer.

Tabela 8: Estatística descritiva referente à dimensão de perturbações emocionais

Perturbações emocionais	Nunca		Raramente		Por vezes		Frequentemente		Sempre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. No trabalho, sinto-me incapaz de controlar as minhas emoções	13	11	32	26,7	41	34,2	34	28,3	0	0
2. Não me reconheço na forma como reajo emocionalmente no trabalho	23	19	28	23,3	36	30	32	26,7	1	0,8
3. Durante o meu trabalho, fico irritado quando as coisas não correm como eu quero	7	5,8	24	20	51	42,5	35	29,2	3	2,5
4. Fico aborrecido ou triste no trabalho sem saber porquê	21	18	27	22,5	35	29,2	36	30	1	0,8
5. No trabalho, posso ter uma reação exagerada sem querer	7	5,8	42	35	45	37,5	25	20,8	1	0,8

A seguinte tabela apresentada (tabela 9), refere-se a dados sobre queixas psicológicas entre as chefias intermédias, focando-se em três aspetos principais: dificuldades em adormecer, sentir-se estressado e sentir-se ansioso e/ou ter ataques de pânico. A análise dos dados revela os seguintes pontos importantes: 33,3% dos respondentes revela ter frequentemente dificuldades em adormecer e 20% sente sempre essa dificuldade. Quanto ao sentirem-se stressados, metade dos respondentes, 50,8%, sentem-se frequentemente stressados. A presença do sentimento de ansiedade e de ataques de pânico são também prevalentes, com 30,8% dos inquiridos a responder frequentemente e , exatamente na mesma percentagem, 30,8%, a responder que por vezes relatam esses sintomas.

Tabela 9: Estatística descritiva referente à dimensão de queixas psicológicas

Queixas Psicológicas	Nunca		Raramente		Por vezes		Frequentemente		Sempre	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
1. Tenho dificuldades em adormecer	8	6,7	22	18,3	26	21,7	40	33,3	24	20
2. Costumo sentir-me stressado	3	2,5	14	11,7	36	30	61	50,8	6	5
3. Sinto-me ansioso e/ou tenho ataques de pânico	22	18	24	20	37	30,8	37	30,8	0	0

Relativamente à dimensão de queixas psicossomáticas, embora uma parte significativa (33,3%) frequentemente sinta palpitações ou dores no peito, uma parte

considerável dos respondentes (28,3%) nunca vivencia este sintoma, indicando uma variação considerável na experiência do mesmo. Quanto às dores de cabeça, esta é a queixa mais comum, com 45,8% a senti-las frequentemente e 7,5% a senti-las sempre, o que sugere um problema prevalente entre as chefias intermédias. A maioria dos respondentes não costuma ficar doente com frequência, com 40% a responder que fica raramente doente e apenas 15,8% relatam ficar frequentemente doentes.

Tabela 10: Estatística descritiva referente à dimensão de queixas psicossomáticas

Queixas Psicossomáticas	Nunca		Raramente		Por vezes		Frequentemente		Sempre	
	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%	n ^o	%
1. Sinto palpitações ou dores no peito	34	28	17	14,2	29	24,2	40	33,3	0	0
2. Sinto dores de cabeça	11	9,2	23	19,2	22	18,3	55	45,8	9	7,5
3. Costumo ficar doente	17	14	48	40	36	30	19	15,8	0	0

No que concerne ao nível de *burnout* para a dimensão de sintomas de exaustão, e uma vez que a média dos sintomas para esta dimensão é de 2,34 (DP = 0.77), podemos afirmar que o nível de *burnout* da amostra em estudo é alto, devido ao facto de este valor se encontrar entre 1,71 e 2,74 (Schaufeli et al. 2020). No entanto, é possível verificar que há respondentes que não se encontram em *burnout* para esta dimensão visto que o valor mínimo para a mesma é de zero. Por outro lado, o valor máximo nesta dimensão, de 3,75, demonstra que há respondentes com um nível de *burnout* muito alto.

Relativamente à dimensão de distanciamento mental, a média observada foi de 2,01 (DP = 1.02), o que indica um nível elevado de *burnout* nesta dimensão. O valor mínimo de 0 sugere a ausência de *burnout* em alguns respondentes, enquanto o valor máximo de 3,6 revela que alguns indivíduos experimentam um nível muito elevado de *burnout*.

Quanto à dimensão de perturbações cognitivas, os dados indicam uma variação considerável nas experiências de perturbações cognitivas entre os indivíduos da amostra. Com uma média de 1,97 (DP = 0.86), é possível observar que os níveis de *burnout* na dimensão de perturbações cognitivas são elevados. No entanto, é possível verificar que existe uma variabilidade significativa nos dados, com algumas pessoas a

não apresentar sintomas (valor mínimo de 0), enquanto outras experienciam níveis muito elevados de perturbação (valor máximo de 3). Esta dispersão dos dados sugere que, embora muitos indivíduos possam apresentar apenas níveis leves a moderados o que concerne às perturbações cognitivas, há uma fração significativa da população estudada que enfrenta níveis de *burnout* consideráveis nesta dimensão.

Para a dimensão das perturbações emocionais, a média de 1,8 (DP = 0.9) coloca a amostra dentro da faixa de nível alto de *burnout*. Este resultado indica que, em geral, os indivíduos na amostra apresentam sintomas significativos de *burnout* emocional. Alguns respondentes reportam níveis muito baixos ou inexistentes de *burnout* emocional (valor mínimo de 0), enquanto outros atingem níveis muito altos, até o máximo de 3,4, situando-se na categoria de *burnout* muito alto.

Quanto aos sintomas secundários, com uma média de 1,99 (DP = 0.93), é possível identificar que, em geral, os indivíduos da amostra apresentam sintomas secundários que correspondem a um nível elevado de *burnout* (Schaufeli et al. 2020). Este nível sugere que muitas pessoas estão a experimentar efeitos significativos de *burnout*, que podem incluir problemas físicos ou psicológicos secundários, como dores de cabeça, insónias e/ou ansiedade. Enquanto que algumas pessoas não têm sintomas (valor mínimo de 0), outras experimentam níveis consideráveis de *burnout* nesta dimensão, atingindo o nível máximo de 3,33. Este máximo indica que certos indivíduos estão no nível muito elevado de *burnout*.

Com base na média de 2,07 (DP = 0.81), podemos concluir que o nível de *burnout* é elevado entre os indivíduos da amostra. Este nível elevado de *burnout* sugere que muitos dos respondentes estão a experienciar sintomas significativos que podem afetar negativamente a sua saúde mental e física, bem como o seu desempenho no trabalho e na vida pessoal. Se por um lado algumas pessoas podem estar a lidar com sintomas leves ou nenhuns, no sentido em que o valor mínimo é de 0, outras estão a enfrentar níveis de *burnout* que podem ser bastante debilitantes, como se pode comprovar pela presença de indivíduos com um valor máximo de 3,3.

3.2 Teste de hipóteses

Para testar as hipóteses anteriormente formuladas, como foi descrito anteriormente, foram realizados dois tipos de testes estatísticos: o teste de Mann-Whitney e o teste de Kruskal-Wallis. O teste de Mann-Whitney foi utilizado para comparar diferenças entre duas amostras independentes, enquanto que o teste de Kruskal-Wallis foi aplicado para avaliar diferenças entre três ou mais grupos.

- **H1: Os sintomas principais apresentados são diferentes em função do género.**

Foi realizado um teste de Mann-Whitney para avaliar se havia diferenças significativas nos sintomas principais entre dois grupos de participantes, categorizados pelo género. O objetivo era determinar se a distribuição dos sintomas principais diferia significativamente entre os géneros. Este teste de diferenças apresentou os resultados que podemos observar na tabela 11. Uma vez que o valor de p é maior que 0,05, podemos concluir que não há evidências estatísticas suficientes para afirmar que existe uma diferença significativa na distribuição dos sintomas principais entre os géneros dos participantes. Assim, os resultados sugerem que, de acordo com a análise estatística realizada, o género dos participantes não tem um impacto significativo na variação dos sintomas principais observados neste estudo.

Tabela 11: Teste de Mann-Whitney - Hipótese 1

	Género	n	Posto médio	U de Mann-Whitney	p
Sintomas principais	Feminino	53	61,33	1731,5	0,82
	Masculino	67	59,84		

- **H2: As chefias intermédias que têm horário rotativo reportam mais sintomas de exaustão.**

Podemos concluir que há uma diferença estatisticamente significativa nos níveis de sintomas de exaustão entre as chefias intermédias que têm horário rotativo e as que não têm esse horário. Neste caso, é possível verificar que as chefias intermédias com horário rotativo apresentam níveis mais altos de sintomas de exaustão face às chefias que não têm horário rotativo.

Assim, é possível concluir que esta hipótese é estatisticamente significativa, evidenciando que, em média, quem reporta mais sintomas de exaustão são as chefias com horário rotativo (posto médio igual a 74,12).

Tabela 12: Teste de Mann-Whitney - Hipótese 2

Sintomas de exaustão	Horário Rotativo	n	Posto médio	U de Mann-Whitney	p
	Não	62	47,76	1008	<0,001
	Sim	58	74,12		

- **H3: As chefias intermédias com dependentes apresentam os maiores níveis de distanciamento mental.**

O facto de o valor de $p = 0,914$, sugere que as diferenças nos níveis de distanciamento mental entre os dois grupos (aqueles que têm dependentes e aqueles que não têm) não são estatisticamente significativas.

Assim, concluímos que não há diferença significativa nos níveis de distanciamento mental entre os grupos "Tem dependentes" e "Não tem dependentes".

Tabela 13: Teste de Mann-Whitney - Hipótese 3

Distanciamento mental	Ter dependentes	n	Posto médio	U de Mann-Whitney	p
	Não	79	60,75	1600	0,914
	Sim	41	60,02		

- H4: Consoante a função desempenhada, os níveis de *burnout* são diferentes.

Através do teste de Kruskal-Wallis, é possível afirmar que existe uma diferença significativa nos níveis de *burnout* consoante a função desempenhada, pelo que esta hipótese é estatisticamente significativa. Neste caso, podemos constatar que são as chefias de *front office* e *F&B* que apresentam os maiores níveis de *burnout*, na medida em que apresentam um valor médio mais elevado, 70,2 e 71, respetivamente, sendo então as chefias de *F&B* que manifestam o maior nível de *burnout*.

Tabela 14: Teste de Kruskal-Wallis- Hipótese 4

	Função desempenhada	n	Posto médio	H de Kruskal-Wallis	p
Nível de <i>burnout</i>	Chefia de front office	43	70,72	33,599	< 0,001
	Chefia de housekeeping	15	56,53		
	Chefia de F&B	41	71		
	Chefia de spa	1	15,5		
	Diretor de departamento	10	21,9		
	Direção geral	10	22,55		

- H5: Consoante a dimensão da equipa que coordena há diferença nos níveis de *burnout*.

Utilizando o teste de Mann-Whitney, e uma vez que o valor de p é 0,166, o que é superior ao nível de significância habitual (0,05), não foi encontrada uma diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos. Portanto, não podemos afirmar que a variável de agrupamento (dimensão da equipa coordenada) tem um efeito significativo sobre o nível de *burnout* das chefias intermédias da hotelaria pelo que, esta hipótese é rejeitada.

Tabela 15: Teste de Mann-Whitney - Hipótese 5

Nível de burnout	Dimesão da equipa coordenada	n	Posto médio	U de Mann-Whitney	p
	Menor ou igual a 8 colaboradores	56	65,2		
	Maior que 8 colaboradores	74	56,39		

- **H6:** A autoperceção do desempenho profissional das chefias intermédias está associado ao nível de *burnout*.

Como $p < 0,001$, há evidências de que existe uma diferença significativa nos níveis de burnout entre pelo menos alguns dos grupos categorizados pela variável "Desempenho profissional". O posto médio é uma medida que ajuda a entender a posição relativa de cada grupo no que concerne ao seu nível de *burnout*. Um posto médio mais alto indica um nível de *burnout* mais elevado. Assim, os respondentes que consideram o seu desempenho profissional "Mediano" apresentam os níveis mais altos de *burnout*, com um posto médio de 101,33, seguidos pelo grupo "Razoável", com um posto médio de 87,39. Aqueles que se consideram com desempenho "Bom" ou "Excelente" têm níveis significativamente mais baixos de *burnout*.

Tabela 16: Teste de Kruskal-Wallis - Hipótese 6

Nível de burnout	Desempenho profissional	n	Posto médio	H de Kruskal-	p
	Mediano	15	101,33		
	Razoável	31	87,39		
	Bom	61	43,81		
	Excelente	13	27,58		

As análises estatísticas revelaram que as hipóteses relacionadas com a presença de um horário rotativo nas chefias intermédias, apontando para um aumento dos sintomas de exaustão, bem como a variação dos níveis de *burnout* em função da função desempenhada e a associação entre a autoperceção do desempenho profissional e os níveis de *burnout*, demonstraram-se significativas. Por outro lado, as hipóteses que

sugeriam diferenças nos sintomas em função do género, a presença de dependentes como fator associado a maiores níveis de distanciamento mental, e a relação entre o tamanho da equipa coordenada e os níveis de *burnout*, não apresentaram diferenças estatisticamente significativas. A tabela 17 apresenta uma análise da significância estatística dos resultados obtidos em relação às hipóteses formuladas neste estudo.

Tabela 17: Significância das Hipóteses

Hipóteses	H1	H2	H3	H4	H5	H6
É estatísticamente significativo		X		X		X
Não é estatisticamente significativo	X		X		X	

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a apresentação detalhada dos dados nos capítulos anteriores, é essencial compreender como estes resultados se encaixam no cenário mais amplo do problema investigado. A discussão aqui proposta procura relacionar os resultados das hipóteses inicialmente formuladas com os dados da literatura existente.

Os resultados obtidos através desta pesquisa, fornecem insights valiosos sobre os sintomas de *burnout* entre as chefias intermédias e como diferentes fatores podem influenciar esses sintomas. A seguir, serão discutidos os principais resultados em relação às hipóteses testadas e à literatura relevante.

A literatura destaca o *burnout* como um problema crítico no setor hoteleiro, onde os colaboradores enfrentam longas jornadas de trabalho, pressão constante e exigências emocionais (Hochschild, 1983; Pizam, 2004).

A análise dos resultados do estudo sobre o nível de *burnout* nas chefias intermédias na hotelaria revela um quadro preocupante em várias dimensões do *burnout*, incluindo exaustão, distanciamento mental, perturbações cognitivas, emocionais, queixas psicológicas e psicossomáticas.

Os resultados deste estudo revelam um nível elevado de *burnout* entre as chefias intermédias na hotelaria, particularmente na dimensão de exaustão, que se manifesta através de sentimentos de desânimo e pela ansiedade ao acordar, diante da perspectiva de enfrentar mais um dia de trabalho, tal como referido por Jackson & Schuler (1983). A dificuldade relatada por mais da metade dos participantes em recuperar a energia após um dia de trabalho e o sentimento de exaustão física são manifestações diretas desse sentimento de desânimo, evidenciando que o ambiente de trabalho na hotelaria está a contribuir significativamente para um estado de *burnout*.

O distanciamento mental revela-se como outro importante indicador de *burnout* junto das chefias, sendo que muitos dos inquiridos relataram ter dificuldades em encontrar entusiasmo pelo seu trabalho, o que pode indicar um afastamento emocional progressivo, comum em contextos de *burnout* elevado. Estes resultados são consistentes com a descrição de Maslach et al. (2001), que identificam o distanciamento como uma das três dimensões centrais do *burnout*. O facto de alguns respondentes não apresentarem sintomas de distanciamento mental, enquanto outros mostram níveis

muito altos, evidencia uma variação significativa na forma como o *burnout* afeta diferentes indivíduos, demonstrando que este dado está alinhado com a perspectiva da Organização Mundial da Saúde (2022a), que enfatiza que a saúde mental é experienciada de maneira diversa entre indivíduos, com diferentes graus de dificuldades, angústia e potenciais impactos nas interações sociais.

Na dimensão das perturbações cognitivas, os dados apontam para níveis elevados de *burnout*, embora a variabilidade significativa nos dados sugira que a experiência destes sintomas cognitivos pode variar amplamente entre os indivíduos, o que reflete a complexidade do *burnout*, que pode manifestar-se de diferentes formas, impactando a capacidade de concentração e o funcionamento cognitivo de modos diferentes entre as chefias intermédias.

As perturbações emocionais também são significativas, evidenciando que os sintomas emocionais de *burnout*, como a irritabilidade e as reações exageradas, são comuns entre os participantes. Este aspeto é consistente com a natureza *stressante* do trabalho das chefias intermédias da hotelaria, tal como mencionado pelos autores Üngüren et al. (2024), onde a pressão constante pode levar a uma deterioração do controlo emocional, como foi referido anteriormente por Ma et al. (2021).

A ligação entre as queixas psicológicas e psicossomáticas relatadas pelas chefias intermédias no seu ambiente de trabalho e os efeitos do *burnout*, tal como descrito no estudo, reflete as constatações de Maslach & Jackson (1981). Estes autores identificaram que o *burnout* não afeta apenas o bem-estar psicológico, manifestando-se em sintomas como stress, ansiedade e dificuldades para dormir, mas também provoca problemas físicos, como dores de cabeça e palpitações, que são sintomas prevalentes entre os inquiridos. Além disso, Maslach & Jackson associaram o *burnout* a consequências mais amplas na qualidade de vida e no desempenho profissional, incluindo absentismo, alta rotatividade e aumento de comportamentos prejudiciais à saúde. Isto evidencia o modo como o *burnout* pode deteriorar tanto a saúde mental quanto a física dos indivíduos, afetando significativamente a sua vida pessoal e profissional.

Relativamente às hipóteses formuladas, os resultados desta pesquisa forneceram uma compreensão aprofundada sobre os fatores associados ao nível de *burnout* entre as chefias intermédias na hotelaria, particularmente em relação ao género,

horário de trabalho, responsabilidades familiares, função desempenhada, tamanho da equipa coordenada e autopercepção do desempenho profissional.

Assim, primeiramente, serão apresentadas as hipóteses que, através deste estudo, foram confirmadas.

A segunda hipótese (H2) foi confirmada, demonstrando que as chefias intermédias com horários rotativos reportam níveis significativamente mais elevados de exaustão. Este resultado está alinhado com a literatura que evidencia os efeitos prejudiciais dos horários rotativos na saúde mental e física dos trabalhadores, como destacado pela OMS (2022). A irregularidade nos horários afeta os padrões de sono, aumenta o stress e diminui o tempo disponível para recuperação, resultando em maiores níveis de exaustão. Este achado também está em conformidade com os estudos de Üngüren et al. (2024) e Hoang et al. (2021), que sublinham o ritmo acelerado e as elevadas exigências do setor da hotelaria, especialmente em termos de horários de trabalho extensos e rotativos.

A quarta hipótese (H4), que sugeria que existiam diferenças nos níveis de *burnout* consoante a função desempenhada, também foi confirmada. As chefias de *front office* e *F&B* apresentaram os níveis mais elevados de *burnout*, o que pode ser atribuído às exigências intensas e à alta interação com clientes. Estes resultados estão de acordo com os achados de Ariza-Montes et al. (2018), que identificam as chefias do setor de *F&B* como aquelas que experimentam os maiores níveis de *burnout* na indústria hoteleira.

A sexta hipótese (H6) foi igualmente confirmada, revelando que a autopercepção do desempenho profissional está fortemente associada aos níveis de *burnout*. Chefias que se autoavaliaram com um desempenho mediano apresentaram os maiores níveis de *burnout*, enquanto aqueles que se autoavaliaram como "bons" ou "excelentes" demonstraram níveis significativamente mais baixos. Este achado sugere que a confiança nas próprias capacidades e a satisfação com o próprio desempenho profissional podem atenuar os níveis de *burnout*.

De seguida, serão apresentadas as hipóteses que não foram confirmadas através deste estudo.

A primeira hipótese (H1), que propunha que os sintomas principais de *burnout* variariam de acordo com o género, não foi confirmada. Os resultados não mostraram diferenças estatisticamente significativas entre os géneros em relação à manifestação

dos sintomas principais de *burnout*. No entanto, estudos como o de Innstrand et al. (2011) e Templeton et al. (2019) indicam que as mulheres tendem a registar níveis de *burnout* superiores aos dos homens. Esta discrepância pode ser explicada pelas altas exigências do ambiente de trabalho na hotelaria, que podem igualar as pressões sobre ambos os géneros, além de fatores culturais e organizacionais que podem influenciar a perceção e o relato do *burnout*.

A terceira hipótese (H3), que sugeria que as chefias intermédias com dependentes apresentariam maiores níveis de distanciamento mental, também não foi confirmada. A ausência de uma diferença significativa indica que ter dependentes não é um fator determinante para o distanciamento mental entre chefias intermédias na hotelaria.

Por fim, a quinta hipótese (H5), que propunha que o tamanho da equipa coordenada impactaria os níveis de *burnout*, não foi validada. Os resultados sugerem que fatores como a gestão de conflitos, aumento da carga de trabalho e ambiguidade das funções desempenham um papel mais relevante, conforme observado por Lewis (2023).

CONCLUSÃO

Este estudo revelou um panorama preocupante sobre o *burnout* nas chefias intermédias do setor hoteleiro, corroborando amplamente as conclusões da literatura existente. A pesquisa demonstrou que fatores como horários de trabalho rotativos e a função desempenhada são fortemente associados ao *burnout*, um achado que está alinhado com os estudos anteriores que identificam o trabalho em turnos e a carga elevada como principais contribuintes para o *burnout* no setor (Hoang et al., 2021; Naudé, 2004). A evidência de que a autoperceção do desempenho está diretamente relacionada ao *burnout* reflete as preocupações discutidas por Maslach et al. (2001) e Hochschild (1983), que destacam a importância da satisfação no trabalho e a gestão das emoções como fatores críticos na prevenção do *burnout*.

Particularmente, o estudo identificou que as chefias de *front office* e *F&B* apresentam os níveis mais elevados de *burnout*, o que é consistente com os achados de Ariza-Montes et al. (2018). Estes autores evidenciam que as funções diretamente envolvidas na interação com os clientes são mais suscetíveis ao *burnout* devido às exigências emocionais e ao ritmo intenso de trabalho. A ausência de diferenças significativas relacionadas ao género e à presença de dependentes no contexto do *burnout* pode desafiar alguns estudos anteriores que sugerem uma maior vulnerabilidade das mulheres ao *burnout* (Innstrand et al., 2011; Templeton et al., 2019), possivelmente devido à natureza uniforme das exigências do setor hoteleiro.

Além disso, o estudo refutou a hipótese de que o tamanho da equipa coordenada influencia significativamente o *burnout*, o que sugere que fatores como a gestão de conflitos e a ambiguidade no papel desempenhado podem ser mais relevantes, alinhando-se com as descobertas de Lewis (2023), que aponta para a complexidade e a pressão da função de liderança intermédia. Os desafios enfrentados pelos líderes intermédios, incluindo a necessidade de equilibrar responsabilidades e gerir conflitos, são conhecidos por contribuir para o *burnout*, conforme discutido por Ribeiro (2020) e as diretrizes da OMS (2022).

Portanto, os resultados deste estudo não só ressaltam a necessidade urgente de políticas que abordem as consequências dos horários rotativos e ofereçam suporte emocional às chefias intermédias, mas também sublinham a importância de uma

abordagem mais holística para entender os fatores individuais e organizacionais que afetam o *burnout*. Em departamentos da hotelaria com maior rotatividade horária, como a recepção, seria benéfico implementar escalas de trabalho mais flexíveis, permitindo que as chefias intermédias possam escolher turnos que se ajustem melhor às suas vidas pessoais. Além disso, promover sessões regulares de *feedback* e *coaching* pode ajudar a criar um ambiente mais colaborativo e de suporte.

No departamento de *F&B*, a formação de grupos de apoio entre chefias intermédias pode oferecer um espaço seguro para partilhar experiências e estratégias de gestão de *stress*, especialmente durante períodos de alta procura. A introdução de pausas programadas durante turnos longos é também essencial para minimizar a fadiga e aumentar a produtividade.

No departamento de *housekeeping*, a utilização de ferramentas tecnológicas que otimizem a gestão dos horários e da comunicação, pode ajudar a reduzir a pressão sobre as chefias intermédias, permitindo um melhor planeamento das tarefas. Incentivos, como a possibilidade de dias de descanso extra após períodos intensos, podem ser fundamentais para a recuperação física e emocional dos colaboradores.

Além das ações de suporte específicas por departamento, é crucial que exista uma política de bem-estar organizacional que inclua formação em gestão de *stress* e *mindfulness*, bem como recursos acessíveis de apoio psicológico para todas as chefias intermédias.

A pesquisa reforça a importância de investir na satisfação e no bem-estar dos colaboradores internos, como sugerido por Ahmed & Rafiq (2003) e Peters (2015), para garantir a excelência no atendimento ao cliente externo e promover o sucesso organizacional a longo prazo.

Limitações do estudo

Primeiramente, o *burnout* é um fenómeno complexo e multifacetado, que é influenciado por inúmeros fatores pessoais, organizacionais e contextuais. Os participantes do questionário, devido à complexidade do *burnout*, podem ter respondido

de forma tendenciosa, seja por quererem parecer mais resilientes ou por enfatizarem a gravidade dos seus sintomas.

Outra das limitações deste estudo refere-se ao tamanho reduzido da amostra, composta por apenas 120 respondentes. Embora esta amostra tenha permitido realizar análises estatísticas básicas, a sua dimensão limitada restringe a generalização dos resultados para toda a população de chefias intermédias na hotelaria. A maior parte dos respondentes trabalha em hotéis, o que indica uma falta de diversidade no que se refere ao local de trabalho, possivelmente subestimando as experiências de *burnout* sentidas pelas chefias intermédias noutro tipo de estabelecimentos hoteleiros.

Adicionalmente, algumas funções específicas dentro das chefias intermédias, como a chefia do spa, contaram com um número muito reduzido de respondentes (n=1). Este baixo número de participantes em certas funções torna os valores médios obtidos para essas categorias pouco representativos. Esta limitação é particularmente significativa, pois impede a identificação de padrões de *burnout* específicos para diferentes áreas funcionais, que podem ter realidades e pressões distintas. Portanto, a falta de diversidade na amostra, tanto em termos do local de trabalho quanto das funções desempenhadas, limita a abrangência das conclusões do estudo.

Implicações do estudo

Este estudo sobre o *burnout* nas chefias intermédias no setor da hotelaria revela várias implicações importantes para a gestão organizacional e para o bem-estar das chefias. Em primeiro lugar, os resultados demonstram que os horários rotativos estão diretamente associados a níveis mais elevados de exaustão, o que sugere que as organizações devem reavaliar as suas práticas de escalas de trabalho. A implementação de horários mais previsíveis ou a criação de rotinas que facilitem uma melhor recuperação física e mental pode reduzir significativamente o *burnout* entre as chefias.

Além disso, o estudo destaca que as chefias dos departamentos de *front office* e F&B enfrentam maiores níveis de *burnout* devido às elevadas exigências e ao intenso contacto com os clientes. Este achado implica que as empresas devem adotar estratégias

como a criação de programas de apoio psicológico e a formação em gestão emocional, focando-se mais nessas áreas. Tais medidas poderiam ajudar a reduzir os níveis de stress e melhorar a capacidade das chefias para lidar com a pressão.

Por último, a ausência de diferenças significativas entre géneros, no que diz respeito ao *burnout*, desafia algumas tendências da literatura existente. No contexto da hotelaria, as exigências podem ser tão elevadas que igualam as pressões sobre ambos os géneros. Esta conclusão sugere que as estratégias de prevenção e gestão do *burnout* devem ser aplicadas de forma equitativa, embora a influência de fatores culturais e organizacionais na forma como o *burnout* é percebido não deva ser ignorada.

Sugestões para futuras pesquisas

Com base nos resultados deste estudo, várias recomendações para pesquisas futuras podem ser feitas. Primeiramente, seria valioso realizar estudos longitudinais para examinar como os fatores que influenciam o *burnout*, como os horários de trabalho, as responsabilidades familiares e a autoperceção do desempenho, evoluem ao longo do tempo. Isso permitiria uma compreensão mais profunda de como o *burnout* se desenvolve e se mantém nas diferentes fases da carreira das chefias intermédias na hotelaria.

Outra área promissora para a investigação seria o impacto de diferentes estilos de liderança no *burnout* das chefias intermédias. Estudos futuros poderiam explorar se estilos de liderança mais autoritários ou democráticos têm impactos diferentes no bem-estar dos gestores. Esta linha de pesquisa seria útil para orientar as práticas de desenvolvimento de líderes no setor da hotelaria.

Outra área promissora para a investigação seria a realização de estudos mais aprofundados por departamentos dentro da hotelaria, como receção, F&B e *housekeeping*, para identificar as particularidades e desafios específicos que cada função enfrenta em relação ao *burnout*. Além disso, estudos de carácter internacional poderiam oferecer uma perspetiva comparativa sobre como diferentes culturas e práticas de gestão influenciam o bem-estar das chefias intermédias.

Complementarmente, poderia ser interessante perspetivar estudos análogos para outras atividades do setor, como a restauração, a aviação e a informação turística, a fim de compreender como as dinâmicas de trabalho e os fatores de *stress* variam entre estas áreas e qual o impacto no *burnout* dos profissionais.

Para pesquisas futuras, seria também importante ampliar e diversificar a amostra, garantindo uma representação mais equilibrada de diferentes funções e de tipos de estabelecimentos hoteleiros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abranja, N., Almeida, M., & Almeida, A. (2020). *Gestão Hoteleira - O produto, o serviço e as técnicas*. Lisboa: Lidel.
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Aon. (2024). *Bem-estar dos colaboradores: da preocupação à implementação da mudança*. Observatório Aon. <https://www.aon.com/portugal/observatorio/artigos/bem-estar-dos-colaboradores-da-preocupacao-a-implementacao-da-mudanca.html>
- Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Han, H., & Law, R. (2018). The price of success: A study on chefs' subjective well-being, job satisfaction, and human values. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 84–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.006>
- Asensio-Martínez, Á., Leiter, M. P., Gascon, 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. <https://doi.org/10.1080/10803548.2017.1367558>
- Ayachit, M. & Chitta, S. (2022). A systematic review of Burnout studies from the Hospitality literature. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(2), 125-144. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1957743>
- Banco de Portugal. (2024). *Séries estatísticas: Proveitos do alojamento*. <https://bpstat.bportugal.pt/serie/12513024>
- But, M. (2024, maio 8). DIA DO TURISMO: A importância da Hotelaria. *Fluxo*. <https://www.jornalfluxo.com/single-post/dia-do-turismo-a-import%C3%A2ncia-da-hotelaria>

- Case, T. (2023, janeiro 17). *What's leading to burnout in middle management?*. Worklife. <https://www.worklife.news/leadership/whats-leading-to-burnout-in-middle-management/>
- Chalkiti, K., & Sigala, M. (2010). Staff Turnover in the Greek Tourism Industry: A Comparison Between Insular and Peninsular Regions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 335-359. <https://doi.org/10.1108/09596111011035945>
- Chen, K., Chang, C., & Wang, C. (2019). Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies, *International Journal of Hospitality Management*, 76, Part A, 163-172. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.006>
- Coghlan, D., Brydon-Miller, M. (2014). *The SAGE encyclopedia of action research* (Vols. 1-2). London, : SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446294406>
- Cordes, D., & Daugherty, T. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18 (4), 621-656. <https://doi.org/10.2307/258593>
- Crawford, E., LePine, J., & Rich, B. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- EUROFOUND (2018). *Burnout in the workplace : A review of data and policy responses in the EU*. Publications Office of the European Union.
- Gembalska-Kwiecień, A. (2019). Occupational burnout – characteristics of the phenomenon and methods of counteracting. Scientific Papers of Silesian University of Technology. *Organization and Management Series*, 2019(134), 31-45. doi:10.29119/1641-3466.2019.134.3
- Gharakhani, D., & Zaferanchi, A. (2019). The effect of job burnout on turnover intention with regard to the mediating role of job satisfaction. *Journal of Health* 10, 109-117. doi: 10.29252/j.health.10.1.109

- Grandey, A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Grandey, A., & Sayre, G. (2019). Emotional Labor: Regulating Emotions for a Wage. *Current Directions in Psychological Science*, 28(2), 096372141881277. DOI:10.1177/0963721418812771
- Grobelna, A. (2019). Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes: A case study from Poland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 349-369. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2017-0501>
- Hepple, J., Kipps, M., & Thomson, J. (1990). The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients. *International Journal of Hospitality Management*, 9(4), 305-318. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(90\)90038-Y](https://doi.org/10.1016/0278-4319(90)90038-Y)
- Hoang, G., Evered, E., Binney, L., & Luu, T. (2021). Empowering leadership in hospitality and tourism management: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(12), 4182-4214. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0323>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. University of California Press.
- Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Huang, X., Ye, Y., Wang, Z., Liu, X., & Lyu, Y. (2023). The influence of perceived organizational exploitation on frontline hospitality employees' workplace deviance: an organizational justice perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4137-4157. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2022-0786>
- Hur, W., Moon, T., & Jung, Y. (2015). Customer response to employee emotional labor: the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer

- satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 71-80.
<https://doi.org/10.1108/JSM-07-2013-0161>
- INE. (2020). Pessoal ao serviço (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005148&selTab=tab0
- INE. (2024). *Estatísticas do Turismo 2023*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0013284&selTab=tab0
- Innstrand, S., Langballe, E., Falkum, E., & Aasland, O. (2011). Exploring within-and between-gender differences in burnout: 8 different occupational groups. *Int Arch Occup Environ Health* 84, 813–824. <https://doi.org/10.1007/s00420-011-0667-y>
- Jackson, S., & Schuler, R. (1983). Preventing Employee Burnout. *Personnel*, 60(2), 58-68.
https://www.researchgate.net/publication/13037861_Preventing_employee_burnout
- Jeung, D., Kim, C., & Chang, S. (2018). Emotional Labor and Burnout: A Review of the Literature. *Yonsei Medical Journal*, 59(2), 187-193
<https://doi.org/10.3349/ymj.2018.59.2.187>
- Yoo, D. (2023). The Hospitality Stress Matrix: Exploring Job Stressors and Their Effects on Psychological Well-Being. *Sustainability*, 15(17), 13116.
<https://doi.org/10.3390/su151713116>
- Karatepe, O., & Sokmen, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27(2), 255–268. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.001>
- Kim, T., Jung-Eun Yoo, J., Lee, G., & Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029-1046.
<https://doi.org/10.1108/09596111211258900>
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. (10ª ed.). São Paulo: Atlas.

- Kotler, P. (2015). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Koyuncu, M., Burke, R., Astakhova, M., Eren, D., & Cetin, H. (2014). Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey: Achieving competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1083-1099. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2013-0238>
- Law, R., Ye, H., & Chan, I. (2022). A critical review of smart hospitality and tourism research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 623-641. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2021-0986>
- Leiter, P., & Maslach, C. (2005). *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*. Jossey-Bass.
- Lewis, J. (2023, maio 19). Demystifying the middle manager: understanding their vital role in organizations. *Professional Development*. <https://www.zellalife.com/blog/demystifying-the-middle-manager-understanding-their-vital-role-in-organizations/>
- Lu, A., & Gursoy, D. (2013). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research* 40(2), 210-235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>
- Luo, A., Guchait, P., Lee, L., & Madera, J. (2019). Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 31-39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011>
- Lv, Q., Xu, S., & Ji, H. (2012). Emotional Labor Strategies, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: An Empirical Study of Chinese Hotel Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(2), 87-105. <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2012.648837>
- Ma, C., Ren, L., & Zhao, J. (2021). Coping with Stress: How Hotel Employees Fight to Work. *Sustainability*, 13(19), 10887. <https://doi.org/10.3390/su131910887>

- Marujo, N. (2014). *A contribuição do marketing interno para o sucesso das empresas* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.21/4450>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory*. (3a ed.). Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). Basic Books.
- Meirinhos, R. (2018). *O Contributo das Chefias Intermédias para a Motivação e Satisfação dos Colaboradores* [Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório Universidade Nova. <https://run.unl.pt/handle/10362/47276>
- Mendanha, M., Bernardes, P. & Shiozawa, P. (2018). *Desvendando o burn-out: uma análise interdisciplinar da síndrome do esgotamento profissional*. LTr.
- Mota, K. (2001). *Marketing Turístico – Promovendo uma Actividade Sazonal*. São Paulo: Edição Atlas S. A
- Naudé, J. L. P., & Rothmann, S. (2004). The validation of the Maslach Burnout Inventory–Human Services Survey for emergency medical technicians in Gauteng. *South African Journal of Industrial Psychology*, 30(3), 21–28.
- Peters, T. (2015). *12 lições de Tom Peters para ser um bom líder*. Época Negócios. <https://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2015/04/12-licoes-de-tom-peters-para-ser-um-bom-lider.html>
- Ribeiro, M. (2020). *Fogo que arde sem se ver: Burnout e o conflito trabalho-família em posições de chefia nas organizações* [Dissertação de mestrado, Universidade do

Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto.
<https://hdl.handle.net/10216/129389>

Organização Mundial da Saúde. (2019, Maio 28). *Burn-out an "occupational phenomenon": Internatinal Classification of Diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Organização Mundial da Saúde. (2020, Outubro 19). *Occupational health: Stress at the workplace*. <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/ccupational-health-stress-at-the-workplace>

Organização Mundial da Saúde. (2022a, Junho 17). *Mental Health*. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response/?gclid=EAIaIQobChMI76_3xIGOggMVCch3Ch3gUwokEAAAYASAAEgJNe_vD_BwE

Organização Mundial da Saúde. (2022b, Setembro 28). *Mental health at work*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

Pinto, S. (2009). *Empresas de hotelaria: uma análise económica e financeira* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa]. Repositório do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1500>

Pizam, A. (Ed.). (2004). Are hospitality employees equipped to hide their feelings? (Editorial). *Hospitality Management*, 23, 315–316.

Pradhan, R., Dash, S., & Jena, L. (2019). Do HR Practices Influence Job Satisfaction? Examining the Mediating Role of Employee Engagement in Indian Public Sector Undertakings. *Global Business Review*, 20(1), 119–132.
<https://doi.org/10.1177/0972150917713895>

Schaufeli, W., Desart, S., & Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT) Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(24), 2-21. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>

- Schaufeli, W., Witte, H., & Desart, S. (2020). *Burnout assessment tool (BAT) - Manual: Version 2.0*. <https://burnoutassessmenttool.be/wp-content/uploads/2020/08/User-Manual-BAT-version-2.0.pdf>
- Sibhoko, O., & Bayat, M. (2019). An Investigation into Employee Job Satisfaction and Its Impact on Organizational Effectiveness with Special Reference to the Buffalo City College. *Management Studies and Economic Systems*, 4(1), 71-78. https://www.msaes.org/article_80074_a23fd43e4514975d08e1750dfc6aad64.pdf
- Sironi, E. (2019). Job satisfaction as a determinant of employees' optimal well-being in an instrumental variable approach. *Quality & Quantity*, 53, 1721-1742. <https://doi.org/10.1007/s11135-019-00835-3>
- Smith, V., & Brent, M. (2001). *Hosts and guests revisited: tourism issues of the 21st century*. Newyork Cognizant Communication Corporation.
- Suifan, T. (2019). The effects of work environmental factors on job satisfaction: the mediating role of work motivation. *Business: Theory and Practice*, 20, 456-466. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.42>
- Templeton, K., Bernstein, C., Sukhera, J., Nora, L., Newman, C., Burstin, H., Guille, C., Lynn, L., Schwarze, M., Sen, S., & Busis, N. (2019). Gender-based differences in burnout: Issues faced by women physicians. *NAM Perspectives*. Discussion Paper, National Academy of Medicine, Washington, DC. <https://doi.org/10.31478/201905a>
- TravelBI. (2024). *Proveitos do alojamento*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/proveitos-dashboard/>
- Tsaur, S., & Tang, W. (2013). The burden of esthetic labor on front-line employees in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 19-27. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.04.010>
- Turismo de Portugal. (2023). Empreendimentos Turísticos. https://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Como_comecar/Empreendimento_Turisticos/Paginas/default.aspx

- Turismo de Portugal. (2024). *Dados turísticos preliminares 2023*. https://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Apresentacao/Desempenho_Turistico/Paginas/default.aspx
- Üngüren, E., Onur, N., Demirel, H., & Tekin, Ö. (2024). The Effects of Job Stress on Burnout and Turnover Intention: The Moderating Effects of Job Security and Financial Dependency. *Behavioral sciences*, 14(4), 322. <https://doi.org/10.3390/bs14040322>
- Wang, C. (2020). Managing emotional labor for service quality: A cross-level analysis among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102396. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102396>
- Weatherly, K., & Tansik, D. (1993). Tactics used by customer contact workers: effects of role stress, boundary spanning and control. *International Journal of Service Industry Management*, 4 (3), 4-17. <https://doi.org/10.1108/09564239310041643>
- Yang, J. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002>

APÊNDICES

Questionário

No âmbito da dissertação de mestrado em Direção Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto, surge este estudo que tem como objetivo compreender como o estado emocional impacta as chefias intermédias no seu desempenho organizacional.

O questionário é anónimo e os dados obtidos serão apenas utilizados para a elaboração desta dissertação e analisados pela equipa de investigação associada.

A sua participação é voluntária e fundamental para a realização deste estudo. O tempo despendido a responder a este inquérito é de cerca de 10 minutos.

Caso pretenda informações adicionais poderá fazê-lo através do seguinte endereço eletrónico: 41190070@esht.ipp.pt

Muito obrigada pela sua participação.

** Indica uma pergunta obrigatória*

1. Tomei conhecimento dos objetivos, das características e do processo de recolha de dados do estudo, processo este que irá decorrer durante um mês. Findo esse período, as respostas serão transferidas de forma pseudonimizada para uma ferramenta de análise de dados estatísticos e os questionários serão extraídos (de acordo com o RGPD - Regulamento Geral de Proteção de Dados). O tratamento de informação será da responsabilidade da estudante Carolina Figueiredo com o número institucional 41190070, matriculada na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto estudante e pela equipa de investigação associada. Esclarecimentos adicionais podem ser obtidos através do e-mail 41190070@esht.ipp.pt. *

Pretendo responder a este questionário e autorizo a publicação dos dados, de forma agregada, para fins académicos:

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Efeitos emocionais e sociais do trabalho

Os

colaboradores da hotelaria são confrontados com situações de extremo stress e exigência diariamente. Este stress pode influenciar a saúde mental dos trabalhadores, influenciando assim o seu desempenho profissional.

Assim, neste capítulo, pretende-se perceber como se sente relativamente ao seu trabalho, tanto num período laboral como pós laboral.

2. Selecione com que frequência ocorrem cada um dos casos descritos *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
No trabalho, sinto-me mentalmente exausto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tudo o que faço no trabalho exige um grande esforço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depois de um dia de trabalho, é-me difícil recuperar a energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, sinto-me fisicamente exausto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando me levanto de manhã, falta-me a energia para começar um novo dia de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quero ser ativo no trabalho, mas, de alguma forma, não consigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

manhã, falta-me a energia para começar um novo dia de trabalho

Quero ser ativo no trabalho, mas, de alguma forma, não consigo

Quando me esforço no trabalho, canso-me rapidamente

No final do meu dia de trabalho, sinto-me mentalmente exausto e esgotado

3. Selecione com que frequência ocorrem cada um dos casos descritos *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
Tenho dificuldade em encontrar entusiasmo pelo meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto uma forte aversão pelo meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, não penso muito no que estou a fazer e funciono em "piloto automático"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou cético em relação ao significado do meu trabalho para os outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me indiferente em relação ao meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Selecione com que frequência ocorrem cada um dos casos descritos *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
No trabalho, tenho dificuldade em manter-me concentrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, tenho dificuldade em pensar com clareza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou esquecido e distraído no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando estou a trabalhar, tenho dificuldade em concentrar-me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cometo erros no meu trabalho porque estou a pensar noutras coisas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Selecione com que frequência ocorrem cada um dos casos descritos *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
No trabalho, sinto-me incapaz de controlar as minhas emoções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me reconheço na forma como reajo emocionalmente no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante o meu trabalho, fico irritado quando as coisas não correm como eu quero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fico aborrecido ou triste no trabalho sem saber porquê	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, posso ter uma reação exagerada sem querer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Efeitos do trabalho na saúde

O excesso de trabalho, além do cansaço emocional e físico, pode também conduzir a um conjunto de sintomas, desde perturbações do sono até problemas de ansiedade, que podem afetar o seu quotidiano e o seu desempenho profissional. Assim, para as próximas questões, considere apenas como se sentiu nos últimos 4 meses.

6. Selecione com que frequência ocorrem cada um dos casos descritos *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
Tenho dificuldades em adormecer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costumo sentir-me stressado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me ansioso e/ou tenho ataques de pânico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Selecione com que frequência ocorrem cada um dos casos descritos *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
Sinto palpitações ou dores no peito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto dores de cabeça	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costumo ficar doente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caracterização Sócio-Demográfica

8. Género *

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

Outro

9. Idade

10. Estado Civil

Marcar apenas uma oval.

Solteiro

Casado

Divorciado

Viúvo

11. Em média, qual é o seu rendimento mensal?

Marcar apenas uma oval.

<1000€

1000€ - 1500€

1501€ - 2000€

2001€ - 2500€

>2500€

12. Tem dependentes ou pessoas a seu cargo? *
(se toma conta de alguém que não seja seu filho/a, também conta como dependente ou pessoa a seu cargo)

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Avançar para a pergunta 13*
 Não *Avançar para a pergunta 14*

Número de dependentes

13. Se sim, quantos?

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 >5

Caracterização do local de trabalho e da função

14. Qual o tipo de alojamento onde trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- Hotel
 Aldeamento Turístico
 Apartamento Turístico
 Resort
 Alojamento Local
 Hostel
 Outra: _____

15. Classifique o seu tipo de organização *

Marcar apenas uma oval.

- Pequena (até 49 colaboradores)
- Média (entre 50 e 249 colaboradores)
- Grande (mais de 250 colaboradores)

16. Qual a função que atualmente desempenha? *

Marcar apenas uma oval.

- Chefia de front office (chefia ou sub-chefia de recepção, portaria ou outra)
- Chefia de Housekeeping (governanta ou outra)
- Chefia de F&B (chefia e sub-chefia de cozinha, de sala, de bar, de copa ou outra)
- Chefia de manutenção
- Chefia de SPA
- Chefia de Animação
- Outra: _____

17. Há quantos anos trabalha nessa função?

18. Há quantos anos trabalha na organização onde está atualmente?

19. Há quantos anos trabalha no setor hoteleiro?

20. Qual a dimensão (em número de pessoas) da equipa que coordena? *

21. Em média, quantas horas trabalha semanalmente?

Marcar apenas uma oval.

- 20h
- 21h - 40h
- 41h - 50h
- > 50h

22. Qual o tipo de horário que possui? (Selecione as opções que se adequam ao seu caso) *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Horário repartido
- Horário contínuo
- Horário rotativo
- Horário fixo
- Outra: _____

23. Como sente que é o seu desempenho profissional?

Marcar apenas uma oval.

- Mau
- Mediano
- Razoável
- Bom
- Excelente

24. Se estiver interessado/a em receber os resultados deste questionário por favor indique o seu email

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários