

2021

**MIGUEL NUNO
AFRICANO
FERNANDES BARATA
PORTUGAL**

***TURNOVER* E INTENÇÕES DE FICAR
NO SECTOR DA HOTELARIA**

Tese apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Francisco José Santos Cesário, Professor Associado da Universidade Europeia e da Professora Doutora Antónia de Jesus Henriques Correia, Professora Auxiliar da Universidade do Algarve.

Documento definitivo: 13 de dezembro, 2021

2021

**MIGUEL NUNO
AFRICANO
FERNANDES BARATA
PORTUGAL**

***TURNOVER* E INTENÇÕES DE FICAR
NO SECTOR DA HOTELARIA**

Tese apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Francisco José Santos Cesário, Professor Associado da Universidade Europeia e da Professora Doutora Antónia de Jesus Henriques Correia, Professora Auxiliar da Universidade do Algarve.

agradecimentos

Terminar um trabalho destes sem agradecer a todos, os que de uma forma ou de outra, me apoiaram incondicionalmente, seria uma injustiça.

Começo por agradecer à Universidade Europeia, que desde 2007 no antigo ISLA, tanto me apoiou.

Aos meus professores e ilustres colegas, pela enorme confiança que depositaram em mim, Tawfiq Rkibi, José Manuel da Fonseca e Antónia Correia, que sem dúvida marcaram todo o meu percurso académico até ao dia de hoje. MUITO, MUITO OBRIGADO!

Aos meus colegas e amigos, que em momentos de indecisão e desconhecimento, me apoiaram de forma incondicional, Ana Moreira e Manuel do Carmo, demonstrando sempre muita paciência e uma disponibilidade total, muito OBRIGADO!

Um sentido obrigado a toda a família, amigos, colegas e alunos que nunca se esqueceram de nos momentos certos dar aquele “empurrão” de motivação e força.

Um agradecimento especial a todos os gestores, gerais e de recursos humanos, dos hotéis que tanto me apoiaram, especialmente aos grupos SANA, Vila Galé e Hoti Hotéis, pela dedicação e apoio que me deram no momento de confinamento, para conseguir chegar junto dos seus colaboradores.

Aos meus orientadores, sem dúvida os melhores que algum dia poderia imaginar ter, Professor Doutor Francisco Cesário e Professora Doutora Antónia Correia, o meu MUITO OBRIGADO por todo o apoio, ensinamento, paciência, mas acima de tudo, pela amizade e respeito demonstrados. Sem vocês, tudo teria sido muito mais difícil! São sem dúvida, para mim, a excelência da academia.

À minha mulher Paula Cristina, pelas horas a fio que passou ao meu lado até ao nascer do dia, e aos meus filhos Carlota e João Pedro, só vos posso dizer que esta etapa terminou. A minha ausência e disponibilidade enquanto marido, pai e amigo, será compensada pela minha dedicação, que agora, será toda para vocês, que bem merecem.

Um agradecimento especial ao júri das minhas provas públicas de doutoramento pelas suas contribuições com as propostas apresentadas que muito valorizaram o trabalho final apresentado.

Por fim, o meu mais sincero e sentido OBRIGADO para as minhas três “estrelinhas”, António, Adelina e Alexandra que tanto me motivaram e incentivaram ao longo desta caminhada para este importante passo, e que agora, lá em cima, tanto têm iluminado o meu caminho, porque tenho a certeza, que onde estiverem, estão certamente muito orgulhosos. A minha eterna gratidão.

A todos, *bem haja!*

palavras-chave

Turnover, Emprego, Empregabilidade, Gestão de Recursos Humanos, Inovação.

resumo

A elevada rotação de colaboradores, nomeadamente no sector da hotelaria, deverá colocar o *turnover* e a retenção de colaboradores como temas prioritários na agenda da gestão global das organizações como um dos grandes desafios para as boas práticas na gestão do Capital Humano.

Apesar dos muitos estudos realizados dedicados ao desenvolvimento de modelos preditores de *turnover* voluntário, nesta dissertação, pretendeu-se estudar, de forma conjunta, potenciais fatores preditores das intenções de ficar menos estudados, nomeadamente a satisfação global com a carreira e recompensas, a empregabilidade percebida, a sobrequalificação e o equilíbrio trabalho-família assim como, a influência de um clima organizacional inovador na atividade profissional, e perceber, se em contextos de crise global, os impactos dos constructos preditores nas intenções de ficar sofrem alterações e a importância dos fatores internos das organizações na retenção dos seus colaboradores.

Foram realizados três estudos de natureza quantitativa e relacional utilizando como instrumento de recolha de dados um inquérito por questionário dirigido a trabalhadores do sector da hotelaria. O modelo conceptual, comum aos três estudos, foi testado através de sistema de equações estruturais, tendo-se no segundo e terceiro estudo recorrido também a uma metodologia de análise através da interpretação de tabelas Z-score.

Os resultados finais evidenciaram a importância dos constructos preditores nas intenções de ficar dos colaboradores na organização assim como o efeito moderador de um clima organizacional inovador (estudo 1), os impactos dos efeitos de uma crise externa sobre esses mesmos constructos (estudo 2) assim como, os impactos dos fatores internos nas intenções de permanência dos colaboradores nas organizações (estudo 3). Espera-se que os resultados obtidos nesta dissertação possam contribuir para melhorar a situação do emprego no turismo.

keywords

Turnover, Job, Employability, Human Resource Management, Innovation.

abstract

In the hospitality sector, the employee turnover and retention should be treated as priority issues on the agenda of the overall management of organizations, since it is a major challenge for good practices in Human Capital management.

Despite the many studies devoted to the development of predictive models of voluntary turnover, this dissertation aimed to study, in a joint manner, less studied potential predictors of intentions to stay, namely overall satisfaction with career and rewards, perceived employability, overqualification and work-life balance, as well as the influence of an innovative organisational climate on professional activity and to understand whether, in contexts of global crisis, the impacts of the predictor constructs on the intentions to stay change and the importance of the organisations' internal factors in retaining their employees.

Three studies of a quantitative and relational nature were conducted using as instrument of data collection a questionnaire survey addressed to workers in the hospitality sector. The conceptual model, common to the three studies, was tested through a system of structural equations. In the second and third studies, an analysis methodology was also used through the interpretation of Z-score tables.

The final results highlighted the importance of the predictor constructs in employees' intentions to stay in the organisation as well as the moderating effect of an innovative organizational climate (study 1), the impacts of the effects of an external crisis on these same constructs (study 2) as well as the impacts of internal factors on employees' intentions to stay in the organisations (study 3). It is expected that the results obtained in this dissertation may contribute to improve the employment situation in tourism.

Presidente do Júri:

Doutor, **Tawfiq Rkibi**,
Professor Catedrático, Universidade Europeia

Vogais:

Doutor, **Jorge Filipe da Silva Gomes**,
Professor Catedrático, ISEG da Universidade de Lisboa

Doutora, **Ana Isabel Rodrigues**,
Professora Adjunta, Instituto Politécnico de Beja

Doutor, **Ronnie Joshé Figueiredo de Andrade**,
Professor Associado, Universidade Lusófona

Doutor, **Fernando Manuel Rodrigues Ferreira Gonçalves**,
Professor Auxiliar, FCST Universidade Europeia

Doutor, **Francisco José Santos Cesário**,
Professor Associado convidado, FCST Universidade Europeia

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.	Temática do estudo	3
1.1.	Suporte teórico.....	5
1.2.	Questões e objetivos da investigação.....	9
1.3.	Amostra e recolha de dados.....	12
1.3.1.	<i>Procedimento de recolha de dados</i>	13
1.3.2.	<i>Amostra</i>	16
1.4.	Estrutura da investigação.....	21
1.4.1.	<i>Apresentação do estudo 1</i>	21
1.4.2.	<i>Apresentação do estudo 2</i>	22
1.4.3.	<i>Apresentação do estudo 3</i>	23
1.5.	Estrutura da tese.....	23

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.	Objetivos da revisão de literatura	27
2.1.	Estado da Arte.....	27
2.2.	O <i>turnover</i> no sector da hotelaria.....	32
2.3.	<i>Turnover</i> e intenções de ficar.....	35
2.3.1.	<i>Turnover</i>	36
2.3.2.	<i>Antecedentes do turnover</i>	37
2.3.3.	<i>Intenções de turnover</i>	38
2.3.4.	<i>Consequências do turnover</i>	40
2.4.	Satisfação global com a carreira e recompensas.....	42
2.4.1.	<i>Satisfação com a carreira</i>	43
2.4.2.	<i>Satisfação com as recompensas</i>	45
2.5.	Sobrequalificação percecionada.....	47
2.6.	Empregabilidade percecionada.....	49
2.7.	Equilíbrio trabalho-família (WLB).....	51
2.8.	Clima organizacional inovador.....	53
2.9.	Resumo do capítulo.....	55

CAPÍTULO III – ESTUDO 1

3.	Estudo 1: Determinantes das intenções de ficar	61
3.1.	Objetivos e hipóteses de investigação.	61
3.2.	Método.	65
3.2.1.	<i>Tipologia de estudo.</i>	65
3.2.2.	<i>Variáveis e medidas.</i>	66
	<i>Satisfação com a Carreira e Recompensas</i>	66
	<i>Sobrequalificação Percecionada</i>	66
	<i>Empregabilidade Percecionada</i>	67
	<i>Equilíbrio Trabalho-Família</i>	68
	<i>Clima Organizacional Inovador</i>	68
3.2.3.	<i>Metodologia de análise dos dados.</i>	69
3.3.	Resultados.	72
3.3.1.	<i>Validação do modelo teórico.</i>	72
3.3.2.	<i>Validade Convergente e Discriminante (Consistência interna)</i>	74
3.3.3.	<i>Teste de Normalidade</i>	75
3.3.4.	<i>Comparação entre grupos por variável.</i>	76
	<i>Comparação da perceção dos constructos preditores entre grupos</i>	76
	<i>Comparação das intenções de ficar entre grupos</i>	81
3.3.5.	<i>Teste de Hipóteses.</i>	85
3.3.6.	<i>Modelo Final.</i>	90
3.4.	<i>Discussão e conclusões.</i>	91

CAPÍTULO IV – ESTUDO 2

4.	Estudo 2: As variações de Contexto Externo nas determinantes do <i>turnover</i>	97
	<i>Enquadramento</i>	97
	<i>Impactos de uma crise global na empregabilidade no sector do Turismo e da Hospitalidade</i>	99
4.1.	Objetivos de investigação.	103
4.2.	Método.	103
4.2.1.	<i>Tipologia de estudo.</i>	103
4.2.2.	<i>Procedimentos da recolha de dados, amostra, variáveis e medidas.</i>	103
4.2.3.	<i>Procedimento de análise de dados.</i>	104
4.3.	Resultados.	105

4.3.1.	<i>Validação dos modelos teóricos.</i>	105
4.3.2.	<i>Análise multigrupo (MG).</i>	106
4.4.	Discussão e conclusões.	108
CAPÍTULO V – ESTUDO 3		
5.	Estudo 3: A importância das condições internas em contexto de crise global	113
5.1.	Objetivos de investigação.	114
5.2.	Método.	115
5.2.1.	<i>Tipologia de estudo.</i>	115
5.2.2.	<i>Procedimentos da recolha de dados, amostra, variáveis e medidas.</i>	115
5.2.3.	<i>Procedimento de análise de dados.</i>	115
5.3.	Resultados.	117
5.3.1.	<i>Validação do modelo teórico.</i>	117
5.3.2.	<i>Análise multigrupo (MG) – Situação de Emprego.</i>	118
5.3.3.	<i>Análise multigrupo (MG) – Tipologia de Contrato.</i>	120
5.4.	Discussão.	122
5.5.	Conclusões.	127
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES GERAIS		
6.	Conclusões Gerais	131
6.1.	Conclusão integrada dos estudos.	131
6.2.	Resumo integrado dos principais resultados	133
6.3.	Conclusões globais.	134
6.4.	Implicações teóricas e práticas.	136
6.4.1.	<i>Implicações teóricas.</i>	137
6.4.2.	<i>Implicações práticas.</i>	142
6.5.	Limitações, linhas de investigação futuras e recomendações.	147
REFERÊNCIAS		151
ANEXOS		173

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Estrutura integradora dos estudos.....	12
Tabela 2 – Características da população e da amostra.....	17
Tabela 3 – Caracterização da amostra - organizações empregadoras.....	18
Tabela 4 – Caracterização da amostra – participantes.....	19
Tabela 5 – Caracterização da amostra – atividade e formação profissional.....	20
Tabela 6 – Motores de pesquisa.....	27
Tabela 7 – Quadro cronológico de alguns estudos sobre turnover.....	28
Tabela 8 – Principais contributos: Turnover no Sector Hoteleiro.....	34
Tabela 9 – Principais contributos: Conceito de Turnover.....	36
Tabela 10 – Principais contributos: Antecedentes do Turnover.....	38
Tabela 11 – Principais contributos: Turnover e Intenções de ficar.....	40
Tabela 12 – Principais contributos: Consequências do Turnover.....	42
Tabela 13 – Principais contributos: Satisfação com a carreira.....	45
Tabela 14 – Principais contributos: Satisfação com as recompensas.....	46
Tabela 15 – Principais contributos: Sobrequalificação.....	48
Tabela 16 – Principais contributos: Empregabilidade Percecionada.....	50
Tabela 17 – Principais contributos: Equilíbrio Trabalho-Família.....	52
Tabela 18 – Principais contributos: Clima Organizacional Inovador.....	55
Tabela 19 – Escala Satisfação Global com a Carreira e Recompensas.....	66
Tabela 20 – Escala Sobrequalificação Percecionada.....	67
Tabela 21 – Escala Empregabilidade Percecionada.....	68
Tabela 22 – Escala Equilíbrio Trabalho-Família.....	68
Tabela 23 – Escala Clima Organizacional Inovador.....	69
Tabela 24 – Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência).....	71
Tabela 25 – Valores da validade Convergente e Discriminante.....	75
Tabela 26 – Valores do teste de Normalidade.....	75
Tabela 27 – Teste HSD – Localização do Hotel.....	77
Tabela 28a – Teste HSD - Idade.....	78
Tabela 28b – Teste Kruskal-Wallis - Idade.....	78
Tabela 29 – Teste HSD – Habilitações Académicas.....	79
Tabela 30 – Teste HSD – Antiguidade no sector.....	80
Tabela 31 – Teste HSD – Antiguidade Emprego.....	81
Tabela 32 – Teste de Diferenças das Intenções de Ficar entre grupos.....	82

Tabela 33 – Teste Kruskal-Wallis – IF vs Grupos Idade	83
Tabela 34 – Teste Kruskal-Wallis – IF vs Habilitações Académicas	84
Tabela 35 – Teste Kruskal-Wallis – IF vs Antiguidade no Sector	84
Tabela 36 – Teste Kruskal-Wallis – IF vs Antiguidade na Empresa	85
Tabela 37 – Resultados dos efeitos diretos	86
Tabela 38 – Efeitos de Moderação	88
Tabela 39 – Item 36 – Alterações registadas em contexto COVID-19.....	104
Tabela 40 – Caracterização da amostra – Alterações registadas em contexto COVID-19	104
Tabela 41 – Análise MG - Tabela z-score – Intenções de ficar	107
Tabela 42 – Análise MG - Tabela z-score – Itens	108
Tabela 43 – Tipologia de contrato de trabalho.....	116
Tabela 44 – Análise MG - Tabela Z-score – Situação de emprego	118
Tabela 45 – Análise MG - Tabela Z-score – Itens	119
Tabela 46 – Análise MG - Tabela Z-score – Tipologia de contrato	121
Tabela 47 – Análise MG – Tabela Z-score – Itens	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Teoria da expectativa.....	7
Figura 2 – Modelo conceptual.....	65
Figura 3 – Análise Confirmatória (AFC).....	73
Figura 4 – Resultados dos efeitos diretos (valores estandardizados).....	86
Figura 5 – Resultados dos efeitos de moderação	88
Figura 6 – Interação do COI x SQP	89
Figura 7 – Modelo Final.....	90
Figura 8 – UNWTO 2020 previsão - chegadas de turistas internacionais, mundo (% variação).....	97
Figura 9 – Impacto do COVID-19 na atividade económica em Portugal (Março2020).....	98
Figura 10 – Impacto do COVID-19 no funcionamento das empresas em Portugal (Março2020).....	98
Figura 11 – Impacto das grandes crises no turismo mundial	101
Figura 12 – Modelo aplicado no grupo_1 Mantém Intenções de Ficar	105
Figura 13 – Modelo aplicado ao grupo_2 Alterou Intenções de Ficar.....	106
Figura 14 – Modelo aplicado no grupo_1 Mantém situação de emprego.....	117
Figura 15 – Modelo aplicado no grupo_1 Alterou situação de emprego	117
Figura 16 – Modelo aplicado aos grupos 3 e 4 Contratos de trabalho “a” e “sem ^a ” termo	120

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Valores da análise do Modelo Global a 6 fatores.....	175
Anexo 2 – Resultados dos efeitos diretos (hipóteses).....	176
Anexo 3 – Efeitos da Path Analysis.....	177
Anexo 4 – Tabela valores grupo_1 Mantém Intenções de Ficar (Estudo 2).....	178
Anexo 5 – Tabela valores grupo_2 Alterou Intenções de Ficar (Estudo 2).....	179
Anexo 6 – Tabela valores grupo_1 Mantém Situação no Emprego (Estudo 3).....	180
Anexo 7 – Tabela valores grupo_2 Alterou Situação no Emprego (Estudo 3).....	181
Anexo 8 – Tabela valores grupo_3 Contrato a Termo Certo (Estudo 3).....	182
Anexo 9 – Tabela valores grupo_4 Contrato sem Termo (Estudo 3).....	183
Anexo 10 – Itens do Questionário (ESTUDO 1, 2 e 3).....	184

GLOSSÁRIO

Ao longo do presente trabalho será feita menção a algumas entidades e documentos através de siglas, acrónimos e abreviaturas, que ainda que devidamente explicadas na primeira referência, são utilizados recorrentemente. Este glossário pretende facilitar a leitura com uma identificação rápida das siglas, acrónimos e abreviaturas.

AFC	Análise Fatorial Confirmatória	MERS	Middle East Respiratory Syndrome
AFE	Análise Fatorial Exploratória	MG	Multigrupo
AVE	Variância Média Extraída	OCM	Organizational Climate Measure
BdP	Banco de Portugal	PIB	Produto Interno Bruto
BTS	Bartlett Test of Sphericity	Q-Q	Quantil-Quantil
CEO	Chief Executive Officer	RH	Recursos Humanos
CFI	Comparative Fit Index	RLM	Regressão Linear Múltipla
COI	Clima Organizacional Inovador	RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
COVID	Coronavírus Disease (2019)	SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
EP	Empregabilidade Percecionada	SEM	Structural Equation Modeling
EIP	Empregabilidade Interna Percecionada	SG	Satisfação Global
EEP	Empregabilidade Externa Percecionada	SGCR	Satisfação Global Carreiras e Recompensas
ETF	Equilíbrio Trabalho-Família	SP	Sobrequalificação Percecionada
GFI	Goodness-of-Fit Index	SPOQ	Scale of Perceived Overqualification
GRH	Gestão de Recursos Humanos	SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
HSD	Honestly Significant Difference (Teste Tukey)	SQF	Sobrequalificação Funcional
I&D	Investigação e Desenvolvimento	SQP	Sobrequalificação Pessoal
INE	Instituto Nacional de Estatística	TLI	Tucker-Lewis Index
IREE	Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas	UNWTO	World Tourism Organization (UN agency)
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin	VIF	Variance Inflation Factor
K-S	Kolmogorov-Smirnov	WFC	Work-Family Conflict
M	Milhões	WLB	Work-Life Balance

Tese redigida pelo acordo ortográfico de 1990, pelas normas de elaboração dos trabalhos académicos e científicos da Universidade Europeia e citações em texto e referências bibliográficas pelas Normas APA 7ª edição

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1. Temática do estudo

O turnover na hotelaria: um desafio para a gestão dos recursos humanos

Para Portugal, o turismo é um dos grandes motores de desenvolvimento do país. Nos dados públicos revelados (Turismo de Portugal, 2020), o sector turístico representou para Portugal em 2018, 14,6% do PIB tendo crescido em 2019 mais 2,2%. O sector do turismo é a maior atividade económica exportadora do país, tendo sido, em 2019, responsável por 52,3% das exportações de serviços e por 19,7% das exportações totais e, no mercado de trabalho, representou 6,9% do total da economia empregando cerca de 337 mil indivíduos, onde 88% são trabalhadores a tempo inteiro. A chegada de turistas não residentes a Portugal cresceu 7,8% face a 2018 (16,4M) num total de 27M de hóspedes onde, o forte aumento da procura de Portugal como destino turístico¹, sendo este sector eminentemente caracterizado pela qualidade do serviço prestado, obriga as empresas do sector a apostar na atração e fidelização do seu capital humano enquanto fator estratégico para o sucesso organizacional. A gestão de recursos humanos nas organizações do sector turístico, nomeadamente na hotelaria, para além de enfrentar o problema da elevada taxa de rotatividade dos seus funcionários (Boella, 1992; Davenport, 2001; Ferreira & Freire, 2001; Ghiselli et al., 2001; Hinkin & Tracey, 2000; Silva, 2001; Woods, 1992), onde muitas vezes o recrutamento é realizado apenas por determinadas épocas do ano e tradicionalmente mal remunerado (Baum, 2006; Brien, 2004; Deery & Shaw, 1999; Freeland, 2000; International Labour Office, 1989; Riley, 2002; Victoria, 2005), enfrenta também uma elevada taxa de *turnover* dificultando assim a retenção de pessoas já formadas e autónomas para a realização das suas tarefas diárias (Zopiatis et al., 2018). Este fenómeno de elevados custos para o sector e que pode afetar a qualidade do serviço prestado (Barrows & Powers, 2003), tem sido tradicionalmente explicado por fatores associados à insatisfação profissional (Gray et al., 2000), nomeadamente aos salários pouco competitivos (Doswell, 2009; Horner & Swarbrooke, 2004).

¹ World Travel Awards 2020 – Pelo 4º ano consecutivo como melhor destino turístico da Europa e por 3 anos consecutivos (2017, 2018, 2019) como melhor destino turístico do mundo; WTTC – World Travel & Tourism Council – Portugal foi o 1º país da Europa a receber o selo “Safe Travels”.

A visão simplista de que as pessoas são apenas um recurso de uma organização, aos dias de hoje, está totalmente ultrapassada (Barrows & Powers, 2008). Hoje, as pessoas são vistas como um conjunto de características e competências para a organização, pelo que atualmente fala-se em gestão de competências ou de talentos, ou ainda, no sentido da valorização do ativo humano, a gestão do Capital Humano. A atual gestão de recursos humanos procura avaliar as competências específicas necessárias para a organização e para a função do colaborador, potenciando assim a atração de candidatos qualificados a fim de escolher os que mais se adaptam à organização e à função em aberto (Barrows & Powers, 2008).

A ocorrência da rotatividade numa empresa está diretamente relacionada com os valores, expectativas, satisfação e percepção dos funcionários quanto às oportunidades internas para o seu desenvolvimento pessoal (Silva, 2001). Se o colaborador não concordar com os valores da empresa, se as suas expectativas não forem correspondidas, se não se encontrar satisfeito na empresa onde trabalha e não perceber perspectivas de desenvolvimento pessoal, este dificilmente permanecerá na empresa e irá assim certamente contribuir para elevar o *turnover* na organização (Silva, 2001; Singh & Loncar, 2010).

O *turnover* é caracterizado pela saída de colaboradores de uma empresa, seja ela de forma voluntária ou involuntária (Boella, 1992; Woods, 1992). São diversos os fatores que levam os indivíduos a ponderarem deixar ou permanecer no seu emprego, sendo que, de uma forma mais consistente, esses fatores estão relacionados com a satisfação global (Ellickson & Logsdon, 2001; Egan et al., 2004; Wright & Bonett, 2007; Yang, 2010; Zopiatis et al., 2018), a percepção de sobrequalificação (Maynard et al., 2015), *i.e.*, sentirem que têm qualificações excessivas para as funções que desempenham, levando-os muitas vezes a procurar soluções de satisfação e adequação das suas capacidades, competências e experiência profissional através de novas funções, sejam elas dentro e/ou fora da organização onde se encontram a trabalhar (empregabilidade percebida).

Hoje em dia, é usual verificar, quer na literatura quer na prática, que a inovação é um dos principais fatores para a sustentabilidade das organizações como principal via para enfrentar os grandes desafios da globalização. Tem-se verificado ao longo dos anos que as organizações inovadoras são mais propensas a adotar práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) de alto desempenho (Eriksson et al., 2014), e que, quando envolvem toda a sua estrutura, criam um comportamento

inovador do trabalho que ajuda os seus colaboradores a melhorar o seu desempenho e envolvimento, beneficiando assim a satisfação no trabalho, a adequação das competências e capacidades dos colaboradores às suas funções e contribuindo para a redução da rotatividade dos colaboradores (Scott & Bruce, 1994).

A literatura neste domínio, ainda que não seja consensual suporta-se num corpo teórico consolidado com quase um século de história.

1.1. Suporte teórico.

A intenção de permanência numa organização encontra o seu racional na teoria da troca social (Blau, 1964). O ser humano toma decisões de troca racionais baseadas numa análise de custo benefício. A relação entre empregador e empregado é uma relação social de índole económica e por isso, a racionalidade explica intenções de permanecer ou de sair. Esta teoria baseada numa abordagem do Homem como um ser cognitivo que rege o seu comportamento por perceções cognitivas ajusta-se à relação laboral. No entanto a incapacidade do Homem ser apenas racional fará surgir outras determinantes, que devolvem ao Homem o estatuto dum ser emotivo e reativo.

Como refere Correia (2000), as teorias da tomada de decisão, racionais (normativas) e não racionais (descritivas), variam entre si por um elevado número de dimensões e em função das hipóteses levantadas pelos investigadores sobre o comportamento humano, onde os vários modelos que classificam o Homem, diferencia-os entre si enquanto pessoas, assim como os seus processos de tomada de decisão pela escolha de uma opção entre várias alternativas possíveis, de acordo com as seguintes definições: Homem económico, passivo, cognitivo e emotivo.

- O homem económico, caracterizado pelas suas decisões racionais, que com o pleno conhecimento das alternativas possíveis, procura sempre maximizar as suas necessidades e satisfação. O seu comportamento, tem como principal limitação a impossibilidade humana, pelas inúmeras dimensões e combinações possíveis, de conseguir apreender e avaliar todas as alternativas disponíveis. Aplicada ao mercado de trabalho, nomeadamente ao sector do turismo e da hospitalidade, o total conhecimento das características, vantagens e desvantagens de um determinado emprego, numa ou noutra organização, é praticamente impossível de apreender pela diversidade de fatores que caracterizam e diferenciam cada organização, tornando-as assim únicas.

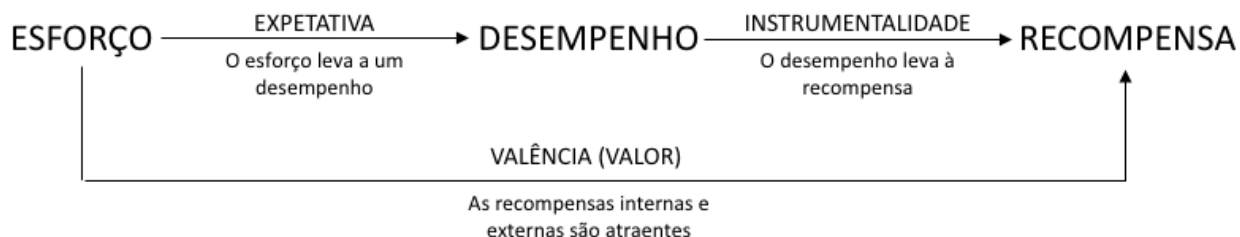
- O homem passivo é entendido pela sua irracionalidade e ação por impulso. A oportunidade de um novo emprego com oferta de condições vantajosas, visíveis e ambicionadas no curto prazo (função e remuneração), levam-no à tomada de decisão não valorizando todos os inúmeros fatores que caracterizam esse emprego, nomeadamente fatores de médio e longo prazo (modelo de gestão, ambiente de trabalho, chefias e supervisão, condições de trabalho, segurança laboral, etc.).
- O homem cognitivo, ao contrário do passivo, é caracterizado pela sua ponderação, onde investe na procura de informação para conseguir avaliar as alternativas que seleciona. A percepção do risco resultante da decisão é um forte obstáculo à própria decisão final. A incerteza do seu futuro profissional (médio e longo prazo) condiciona muito a sua decisão imediata de trocar de emprego (curto prazo).
- O homem emotivo associa a sua decisão a sentimentos profundos ou emoções, e quando a toma, é baseada em pressupostos emocionais, sendo a procura de informação em relação às alternativas pouco ou nada relevante. A decisão de um colaborador mudar ou não de emprego vai depender das motivações e necessidades no momento, sendo que maioritariamente são decisões pouco realistas.

Rosenberg (1956) e Fishbein (1967), nos seus estudos, partem do princípio que a tomada de decisão tem como base as percepções dos indivíduos em relação aos objetivos e das características do objeto sobre o qual recai a decisão. Antes da tomada de decisão, o indivíduo define os seus elementos cognitivos, afeto ou conotações em relação a cada uma das opções. No momento da escolha, os elementos cognitivos, para cada alternativa, terão pesos diferentes, influenciando assim a atitude de forma diferente, surgindo assim a escolha por comparação entre as diferentes opções. A teoria do valor esperado é uma forma de medição da expectativa subjetiva e tem como base a teoria comportamental da decisão de Edwards (1954), que mediu as expectativas da escolha proporcionarem um determinado valor, como consequência da adoção de um determinado comportamento, admitindo que o homem escolhe de acordo com as suas expectativas e valores (Correia, 2000).

A teoria da expectativa (Vroom, 1964) foi originalmente concebida para estudar contextos de emprego, e diz-nos que a motivação de um indivíduo para ter um determinado comportamento ou ação é determinada por dois fatores: (i) a expectativa, que é a probabilidade de um resultado

desejado (instrumental) ser conseguido através de um comportamento ou ação; e (ii) o valor, que é o quanto um indivíduo valoriza o resultado desejado, o valor que cada um atribui aos resultados do trabalho, como as recompensas externas e internas, que são tanto mais importantes quanto se aproximam das necessidades do momento (Figura 1). Quando a expectativa e o valor são elevados, a motivação será grande, mas deixa de haver motivação quando um dos fatores, expectativa ou valor, desaparece. Vroom diferencia ainda mais duas subcomponentes da expectativa. A expectativa, tal como o fator global, que se refere à crença de um indivíduo sobre a sua capacidade pessoal para realizar uma determinada atividade a um nível exigido - a relação percebida entre esforço e o desempenho; e a instrumentalidade que diz respeito à percepção do grau em que um resultado facilita o acesso a um outro resultado – grau em que uma recompensa (de primeira ordem) dá acesso a outra (de segunda ordem), como por exemplo a melhoria das condições de vida. A expectativa global será elevada quando um indivíduo acredita que será pessoalmente capaz de executar uma dada tarefa ou atividade e que um desempenho bem sucedido levará provavelmente ao resultado pretendido.

Figura 1
Teoria da expectativa



Fonte: Baseado em Vroom (1964)

Eccles (1983), Eccles & Wigfield (2002), Wigfield & Eccles (2000) e Lawler e Porter (1967), desenvolveram o modelo apresentado por Vroom e definiram fatores de influência de expectativa e valor. Enumeraram quatro componentes do valor da tarefa: (i) grau de satisfação (valor intrínseco), (ii) importância pessoal de fazer bem uma dada tarefa (valor de realização), (iii) grau de adequação aos objetivos atuais (valor de utilidade), e (iv) "custo relativo", incluindo esforço necessário, oportunidades alternativas perdidas, e o efeito negativo. Afirmam que a expectativa e o valor influenciam diretamente o desempenho, a persistência e a escolha.

Lawler e Porter (1967) acrescentaram que o valor é determinado pelo grau em que se acredita que um resultado satisfaz as necessidades de segurança, estima, autonomia, e autorrealização. Porter e Lawler (1968), incluíram ainda a percepção como fator determinante do desempenho. As percepções são definidas como "a direção do esforço - os tipos de atividades e comportamentos em que o indivíduo acredita que se deve envolver para desempenhar o seu trabalho com sucesso", no entanto, a avaliação destes comportamentos depende das percepções do supervisor para o trabalho, sugerindo assim, que a exatidão das percepções do indivíduo e do supervisor pode ser mais importante do que a percepção do indivíduo *per se*.

Uma vez que a relação laboral não é apenas racional (Deckop et al., 2003), por suporte à teoria da troca social distingue as: (i) relações de troca económica, geralmente de curta duração que envolvem trocas concretas de trabalho por recompensa financeira, e (ii) relações intersociais, de maior duração, que envolvem a troca de recursos menos tangíveis e mais de âmbito emocional ou sócio emocional, como por exemplo, o reconhecimento e estima que podem surgir entre colaboradores ou entre subordinados e supervisores. Os colaboradores confiam, que quando têm atitudes favoráveis para com outros, receberão o mesmo tipo de comportamento em troca, aplicando-se assim a norma geral da reciprocidade (Deckop et al., 2003) e essas trocas serão tanto melhores quanto maior for a reciprocidade, ou seja, em qualquer relação interpessoal ou organizacional, um indivíduo espera sempre receber o mesmo ou mais do que investiu nessa mesma relação.

Os indivíduos mantêm relações de troca social até sentirem que o retorno é justo e traz valor para eles, dando origem ao seu bem-estar individual, razão pela qual estabelecer trocas sociais recíprocas é de extrema importância. Quando essa reciprocidade não é reconhecida, leva à exaustão emocional e por sua vez a troca social é interrompida que trará, como consequência, maior número de intenções de saída e baixos níveis de desempenho (Cropanzano et al., 2003), sendo que o contrário também pode ser verdade, aumentando assim as intenções de permanecer na organização. A correspondência da relação social, entre o empregador e empregado, a percepção de um retorno considerado justo e de valor acrescentado para ambos, pode levar à interrupção ou manutenção do empregado na organização, resultando assim maiores ou menores níveis de desempenho e de *turnover*.

Nesta dicotomia entre racionalidade e compromisso, este estudo desenvolve-se assumindo que os colaboradores de uma organização retribuem com comportamentos positivos, nomeadamente uma maior fidelização, ao interpretarem como favoráveis as práticas de recursos humanos da organização que promovam a sua satisfação geral face às oportunidades de evolução na carreira e recompensas, que contribuam para a melhoria da sua empregabilidade, que potenciem internamente a sua qualificação e que possam contribuir para um melhor equilíbrio trabalho-família. Ainda assim a intenção de permanecer ou sair subsiste e, as verdadeiras razões desta decisão, que surge num *trade off* entre emoções e racionalidade, é um campo de investigação que continua a motivar investigações, como é o caso. A questão de investigação e os objetivos da mesma são apresentados na secção seguinte.

1.2. Questões e objetivos da investigação.

Considerando que uma gestão eficaz do ativo humano, desde a sua seleção e recrutamento até à procura das melhores estratégias para a sua retenção, é um dos principais desafios da gestão moderna das organizações, e em especial no sector da Hotelaria e Turismo caracterizado por elevados níveis de *turnover* (Faldetta et al., 2013; Gustafson, 2002; Solnet & Hood, 2008), levou à formulação da seguinte questão de partida para esta investigação:

- ***Quais os principais motivos, no sector da Hotelaria, que estão na origem das intenções dos colaboradores desejarem permanecer numa organização hoteleira?***

Estando previsto o início da recolha de dados, para esta investigação, para a segunda quinzena de fevereiro de 2020, data em que já se começava a acreditar que a crise externa provocada pela pandemia COVID-19 iria começar a emergir um pouco por todo o mundo, optou-se por adicionar ao questionário uma nova secção que permitisse recolher informação pertinente sobre os possíveis impactos desta crise que se pronunciava no contexto deste trabalho de investigação, situação que levou à formulação de duas novas questões de investigação:

- ***Em situações de alteração de contexto externo, como no caso da pandemia COVID-19, os fatores que estão na origem das intenções dos colaboradores permanecerem numa organização mantêm-se inalteráveis?***
- ***Qual a importância do contexto interno nas intenções de permanecer?***

A resposta às questões de investigação, materializa-se nos seguintes objetivos:

- (1) Estudar o impacto dos preditores: a satisfação global com a carreira e recompensas, a empregabilidade percebida pelo colaborador, bem como a percepção sobre a sua situação de sobrequalificação e o equilíbrio trabalho-família, na intenção de ficar;
- (2) Estudar o efeito moderador do clima organizacional inovador em relação à satisfação global com a carreira e recompensas, a empregabilidade percebida pelo colaborador, bem como a percepção sobre a sua situação de sobrequalificação e o equilíbrio trabalho-família e as intenções de ficar;
- (3) Estudar as alterações do impacto das variáveis preditoras nas intenções de ficar dos colaboradores, causadas por alterações de contexto externo, como no exemplo da atual pandemia mundial COVID-19; e
- (4) identificar os fatores que persistem no tempo ou sofrem volatilidade em situações de alteração de contexto interno.

Ao longo dos últimos anos, foram realizados um número considerável de estudos dedicados ao desenvolvimento de modelos preditivos de *turnover* voluntário tendo essencialmente como motivo explicativo o baixo nível de competitividade salarial e cargas excessivas de trabalho (Blomme et al., 2008; Blomme et al., 2009; Kusluvan & Kusluvan, 2000), que tem caracterizado o sector.

No entanto, importa explorar abordagens menos estudadas, que podem também contribuir para um melhor conhecimento sobre as razões que conduzem a um desejo de permanecer na organização, nomeadamente a satisfação global com a carreira e recompensas na hotelaria, a percepção do grau de empregabilidade do trabalhador, a percepção de situação de sobrequalificação definida pela percepção de ajustamento que o colaborador tem sobre a sua formação e qualificações em comparação com as exigências da função que exerce assim como a influência do equilíbrio

trabalho-família. Procura-se ainda perceber, se uma organização com um contexto de trabalho desenvolvido num clima de inovação irá ter uma influência positiva nas intenções de ficar. Com esta perspetiva conceptual, ao invés de se estudar de forma isolada e redutora as razões pela qual os colaboradores da hotelaria abandonam as suas organizações, consegue-se obter um modelo mais completo em termos explicativos, procurando identificar algumas áreas da gestão dos recursos humanos mais críticas para a retenção dos colaboradores.

A importância dos fatores organizacionais que afetam atitudes ou comportamentos dos colaboradores, tem sido amplamente defendido por autores como Allen (1984), O'Reilly e Chatman (1986), Blau e Boal (1989), Mathieu e Zajac (1990), Allen e Meyer (1990), Taylor et al. (1996), Feldman (1996) e Cohen (2017).

Um conhecimento claro e bem definido das competências chave por parte dos gestores hoteleiros, permitirá obter a vantagem de conseguir melhorar o processo de seleção e recrutamento dos seus colaboradores, escolhendo a pessoa certa para o lugar certo e que previsivelmente terá mais sucesso quando obtiver uma posição de gestão na organização. Por outro lado, o conhecimento das competências necessárias e utilizadas no processo de seleção e recrutamento, constitui um auxiliar ao nível da avaliação de desempenho, sendo essa avaliação feita com base nas competências chave assim como, a programação de ações de formação e desenvolvimento podem assim ser mais eficazes permitindo potenciar as competências identificadas. Deste modo, através destes resultados, o sistema de recursos humanos poderá ser potenciado, mitigando o *turnover* (Weber et al., 2012).

A literatura revista sugere que as intenções de ficar, enquanto vontade consciente e deliberada dos trabalhadores permanecerem numa organização (Price & Mueller, 1981; Tett & Meyer, 1993), são preditores do *turnover* efetivo (Cavanagh & Coffin, 1992; Price & Mueller, 1981; van Breukelen et al., 2004; Weisman et al., 1981), como ciclo de substituição de indivíduos que, de forma voluntária (por iniciativa própria) ou involuntária (por iniciativa do empregador) deixam as organizações, e permitiu identificar potenciais fatores preditores de *turnover* menos estudados, de forma conjunta, nomeadamente: (i) a satisfação global com a carreira e recompensas; (ii) a empregabilidade percebida pelo colaborador; (iii) a perceção sobre a situação de sobrequalificação por parte do colaborador; (iv) o equilíbrio trabalho-família; e (v) o clima organizacional inovador, dimensões de análise, que este estudo considera para confirmar um

modelo conceptual que propõe identificar os determinantes das intenções de permanecer na empresa, assim como testar a sua consistência em diferentes contextos internos e externos (Tabela 1).

Tabela 1

Estrutura integradora dos estudos

Questões de Investigação	Objetivos de investigação	Estudos
<i>Quais os principais motivos, no sector da Hotelaria, que estão na origem das intenções dos colaboradores desejarem permanecer numa organização hoteleira?</i>	Estudar o impacto dos preditores: a satisfação global com a carreira e recompensas, a empregabilidade percecionada pelo colaborador, bem como a perceção sobre a sua situação de sobrequalificação e o equilíbrio trabalho-família, na intenção de ficar. Estudar o efeito moderador do clima organizacional inovador em relação à satisfação global com a carreira e recompensas, a empregabilidade percecionada pelo colaborador, bem como a perceção sobre a sua situação de sobrequalificação e o equilíbrio trabalho-família e as intenções de ficar.	Estudo 1
<i>Em situações de alteração de contexto externo, como no caso da pandemia COVID-19, os fatores que estão na origem das intenções dos colaboradores permanecerem numa organização mantêm-se inalteráveis?</i>	Estudar as alterações do impacto das variáveis predictoras nas intenções de ficar dos colaboradores, causadas por alterações de contexto externo, como no exemplo da atual pandemia mundial COVID-19.	Estudo 2
<i>Qual a importância do contexto interno nas intenções de permanecer?</i>	Identificar os fatores que persistem no tempo ou sofrem volatilidade em situações de alteração de contexto interno.	Estudo 3

1.3. Amostra e recolha de dados.

Para esta tese, a recolha de dados para os três estudos, foi realizada com base no mesmo questionário e aplicado num único momento.

1.3.1. Procedimento de recolha de dados.

Para que uma investigação seja bem sucedida, é de extrema importância a formulação cuidada do instrumento de inquirição, nesta tese através de um questionário, no sentido de garantir a qualidade da informação recolhida, a metodologia de análise de dados a seguir e, por extensão, as conclusões a retirar dos estudos.

Para a consecução dos objetivos propostos e validação das hipóteses formuladas nesta tese, optou-se pela construção de um questionário (Anexo 10) destinado a trabalhadores do sector hoteleiro em Portugal continental, que teve como premissa inicial, e com base na revisão da literatura realizada que visava recolher dados para analisar e investigar as hipóteses, a adaptação de escalas apresentadas por diversos autores em estudos anteriores, adaptadas aos objetivos traçados para esta investigação.

Para a recolha de dados, foram utilizados dois questionários estruturados idênticos, elaborados através da plataforma *Google forms*, um aplicado através das redes sociais (*Facebook* e *LinkedIn*) a contactos dos investigadores, e outro, também em formato digital, através das Direções de Recursos Humanos de diversas cadeias hoteleiras nacionais e internacionais e hotéis independentes localizados em Portugal continental, de norte a sul do país. Os questionários apenas divergiam no primeiro item “Trabalha no ramo da hotelaria?”, item colocado para os questionários distribuídos via redes sociais, permitindo assim excluir logo de início todos os casos de respondentes que não trabalhassem no ramo da hotelaria à data das respostas. Os itens 1 a 35 foram respondidos considerando a situação anterior à pandemia COVID-19. Os restantes itens, 36 a 39 já foram respondidos tendo em conta a situação que se vivia de pandemia COVID-19 em Portugal e no mundo.

Informou-se os respondentes do âmbito do questionário e que não existiriam respostas certas ou erradas pelo que solicitámos que as respostas fossem espontâneas e sinceras e que os resultados obtidos seriam apenas utilizados para fins académicos e que as respostas dadas representariam apenas a sua opinião individual e não a da organização onde trabalham, salientando a garantia do anonimato.

A recolha de dados foi realizada entre março e outubro de 2020. O tempo de recolha de dados foi substancialmente alargado em relação ao previsto devido à situação pandémica COVID-19 que

Portugal viveu desde março de 2020, dificultando muito o acesso aos colaboradores dos diversos hotéis abordados.

Neste estudo, foram tomadas algumas medidas no sentido de assegurar a validade e fiabilidade e generalização dos dados.

Os itens utilizados no questionário já foram utilizados em estudos anteriores. Para medir a satisfação geral dos trabalhadores da hotelaria em Portugal com a sua carreira e recompensas, foi usado um item relacionado com carreira de Greenhaus et al. (1990); para medir a sobrequalificação percecionada utilizaram-se 8 itens da *Scale of Perceived Overqualification* (SPOQ) desenvolvida por Maynard et al. (2006); para a empregabilidade percecionada, foram utilizados 2 itens da escala proposta por De Witte, (1992); a escala de Equilíbrio Trabalho-Família (WLB) foi medida com base nos 4 itens do instrumento desenvolvido por Allen e Kiburz (2012); o Clima Organizacional Inovador foi medido por 6 itens adaptados da escala original *Organizational Climate Measure* (OCM) de Patterson et al. (2005).

Todos os itens foram adaptados para o presente estudo assegurando que, em estudos anteriores, a sua validade foi considerada. Para a seleção dos itens utilizados, foi tida em conta a literatura relevante revista.

Pré-teste

Antes da implementação de um questionário, torna-se importante testar a sua adequação aos objetivos propostos através da aplicação do instrumento a uma pequena amostra do público-alvo, designado por pré-teste (Ghiglione et al., 1995), estudo preliminar (Hill & Hill, 2005) ou estudo piloto (Coutinho, 2018), a indivíduos pertencentes às diferentes categorias que compõem a amostra (Quivy & Campenhoudt, 1998), com a finalidade de perceber se existem ou não ajustes finais a realizar no questionário para garantir assim o sucesso da investigação.

Após a elaboração do questionário, foi realizado um pré-teste a ex-alunos e alunos da Faculdade de Turismo e Hospitalidade da Universidade Europeia que nessa data estivessem a trabalhar em hotéis, por contrato de trabalho ou por contrato de estágio profissional. Foram feitas algumas retificações propostas para um melhor entendimento das questões. Já após o lançamento do questionário final, voltou-se ao contacto com os mesmos 25 alunos e ex-alunos para a realização de um segundo pré-teste para verificar se persistia alguma dúvida, não tendo surgido qualquer

necessidade de reformulação. Para o número de testes, segundo (Campanelli, 2008), não existe uma regra fixa, visto que segundo Czaja & Blair (2005), o número de indivíduos pode variar entre 20 e 50.

Com estes procedimentos, assegurou-se a validade do conteúdo do questionário, pelo que se pôde confirmar a bondade de se estar a medir o que se pretendia neste estudo.

A análise da coerência interna e da fiabilidade de cada escala foi efetuada através do cálculo do *Alpha de Cronbach*, tanto em relação a cada constructo bem como às dimensões que os compõem.

Para avaliar o grau de correlação entre duas medidas do mesmo conceito (validação convergente), utilizou-se o critério proposto por (Fornell & Larcker, 1981), que indica a existência de validação convergente quando a Variância Média Extraída (AVE), que representa a proporção média da variância dos itens explicada pela variável latente, for superior a 50%, ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally & Bernstein, 1994).

Questionário

Sabendo que a dimensão do questionário e o seu layout são pressupostos fundamentais para a predisposição de colaboração dos respondentes no preenchimento do questionário (Hill & Hill, 2005), a quantidade de itens selecionados teve em conta o número essencial que permitisse recolher a informação necessária, de acordo com os objetivos da investigação, evitando assim tornar o questionário exaustivo. Em termos gráficos aplicou-se um layout simples e consistente seguindo as indicações de Thayer-Hart et al. (2010).

O questionário utilizou perguntas fechadas para avaliar os perfis sociodemográficos, perfis de emprego e os itens que explicam os constructos que suportam o modelo teórico a ser testado. Optou-se por perguntas fechadas por exigirem pouco tempo de resposta, permitirem uma codificação mais fácil, assegurando assim uma maior uniformidade das medidas e uma maior fiabilidade dos dados (Fortin, 1999) assim como itens com disponibilidade de alternativas de escolha por exigirem menos tempo de interpretação e de resposta (Reja et al. 2003; Thayer-Hart et al., 2010).

O questionário foi repartido em cinco secções. A primeira secção, com 2 itens, avalia variáveis sociodemográficas referentes à organização onde trabalha à data da resposta do questionário, tais

como a localização e a tipologia do hotel. A segunda secção, com 24 itens, inclui os itens adaptados das cinco escalas seleccionadas através da literatura e utilizadas e validadas em estudos anteriores, nomeadamente as escalas do Clima Organizacional Inovador, a Satisfação Geral com a Carreira e Recompensas, a Sobrequalificação Percecionada, a Empregabilidade Percecionada e o Equilíbrio Trabalho-Família utilizando uma escala do tipo *Likert-5* pontos (1 = discordo totalmente, 5 = concordo totalmente). A terceira secção do questionário apenas contém um item correspondente à variável dependente Intenções de Ficar, e tal como na secção anterior, o respondente é reportado para o período anterior à pandemia COVID-19. A quarta secção visa a caracterização dos inquiridos, cujo perfil é traçado com base em dados biográficos, habilitações académicas e situação profissional, tais como idade, género, habilitações académicas, formação na área da função que exerce e número de anos de trabalho na empresa, sector e no atual ou último emprego, seguindo as recomendações de Thayer-Hart et al. (2010) que consideram que os dados pessoais dos respondentes devem ser solicitados no final do questionário. A quinta e última secção, como secção adicional ao questionário, com quatro itens, avalia a situação profissional, já em momento de pandemia COVID-19, assim como as possíveis alterações de intenção de permanência no atual emprego resultantes do contexto pandémico, a situação atual no emprego, a função atual que ocupa e a tipologia de contrato de trabalho que tem com o empregador (sem termo ou a termo).

1.3.2. Amostra.

Sendo impossível, nestes estudos, questionar todos os casos da população, a opção foi inquirir apenas uma parte da população em estudo, designada segundo Hill & Hill (2005) por amostra, devendo esta ser representativa e capaz de extrapolar as conclusões para o universo.

É essencial, para assegurar a representatividade, a utilização de um processo de seleção que assegure a probabilidade de fazer parte da amostra uma proporção representativa da população-alvo, e para isso existem as técnicas de amostragem não probabilística e probabilística, sendo, para os estudos realizados, a técnica probabilística a que oferece maior nível de confiança e permite melhor demonstrar a representatividade da amostra, estimando o grau de confiança desejado para que as conclusões possam ser extrapoladas para a população em estudo (Ghiglione et al., 1995; Hill & Hill, 2005; Coutinho, 2018; Ferreira et al., 2009).

Cálculo da Amostra

A população é estimada por aproximação tendo por base os dados disponíveis do Instituto Nacional de Estatística (INE) e da PORDATA. Em Portugal, em 2019 existiam 6833 alojamentos turísticos (incluindo estabelecimentos de alojamento local), dos quais 1464 são hotéis, 176 nas ilhas da Madeira e Açores e 1288 em Portugal continental, representando 38056 postos de trabalho direto.

Representatividade da amostra

- i. As características da amostra são semelhantes às características da população.

Pelo que se pode observar na tabela 2, as características da amostra número total de empregados, género, número de hotéis e tipologia de hotel seguem as características da população, pelo que se pode deduzir que a amostra utilizada neste estudo, não sendo aleatória, a análise e respetivas conclusões serão tomadas sob reserva da eventual representatividade da mesma.

- ii. Por outro lado, as escalas utilizadas incluem 29 itens e a literatura diz-nos que é recomendado um rácio de pelo menos 10 observações para cada item (Schwab, 1980), pelo que seria aceitável uma amostra de 290 observações para estimar o modelo, tendo sido, neste estudo, recolhidas 437 observações válidas.

Tabela 2*Características da população e da amostra*

Características	População		Amostra		
	N	Percentagem	Frequência	Percentagem	
	<i>Total</i>	38056			
Nº total de Empregados	Norte	11227	29,5%	62	14%
	Centro	18952	49,8%	251	57%
	Sul	7878	20,7%	124	28%
Género	Masculino	15984	42%	187	43%
	Feminino	22072	58%	250	57%

	<i>Continente</i>	1286			
Nº de Hotéis	Norte	380	29,5%	62	14%
	Centro	640	49,8%	251	57%
	Sul	266	20,7%	124	28%
Tipologia de Hotel	4 estrelas	630	49%	227	52%
	Outros	656	51%	210	48%

Fonte: INE/PORDATA, 2019

Tendo em conta que os pressupostos de representatividade e generalidade estão assegurados e que a dimensão da amostra está acima do recomendado, pode concluir-se que é possível realizar as análises propostas com o número de observações existentes e num intervalo de confiança de 95%, permitindo concluir sobre o comportamento da população com base nestes estudos.

Tabela 3

Caracterização da amostra - organizações empregadoras

		Frequência	Percentagem
Localização do hotel	Norte	62	14,2 %
	Centro	251	57,4%
	Sul	124	28,4%
Tipologia de hotel	3 estrelas	40	9,2%
	4 estrelas	227	51,9%
	5 estrelas	126	28,8%
	Resort	17	3,9%
	Outros	27	6,2%

Para este estudo apenas foram aceites participantes que à data trabalhassem em hotelaria em Portugal continental. Das 659 respostas obtidas, foram rejeitadas 222 respostas de respondentes que à data não se encontravam a trabalhar em unidades hoteleiras. As restantes 437 respostas, consideradas para a amostra neste estudo, foram validadas por trabalharem em unidades hoteleiras sediadas em território continental português, correspondendo a 62 casos (14,2%) de colaboradores de hotéis do norte, 251 (57,4%) do centro incluindo a área metropolitana de Lisboa, e 124 (28,4%)

do sul, correspondente ao Alentejo e Algarve, onde a distribuição por tipologia de hotel correspondeu a 227 casos (51,9%) que trabalhavam em hotéis de 4 estrelas, 126 (28,8%) em hotéis 5 estrelas e 84 (19,3%) noutras tipologias (Tabela 3).

Tabela 4*Caracterização da amostra – participantes*

		Frequência	Percentagem
Género	Masculino	187	42,8 %
	Feminino	250	57,2%
Idade	até 20 anos	6	1,4%
	de 21 a 30 anos	181	41,4%
	de 31 a 40 anos	114	26,1%
	de 41 a 50 anos	87	19,9%
	de 51 a 60 anos	45	10,3%
	mais de 60 anos	4	0,9%
	Habilitações Académicas	Ensino Básico	25
Ensino Profissional		88	20,1%
Ensino Secundário		75	17,2%
Licenciatura		193	44,2%
Mestrado ou superior		56	12,8%

Do total de participantes, 250 (57,2%) são do género feminino e os restantes são masculinos, com uma média de idades de 35 anos, variando a mesma entre os 20 e os 65 anos, sendo o escalão etário modal o dos 21 aos 30 anos com 181 casos (41,4%) seguido do escalão dos 31 aos 40 anos com 114 casos (26,1%). Quanto ao nível de habilitações académicas, 25 (5,7%) dos participantes tem o ensino básico, 88 (20,1%) concluíram o ensino profissional, 75 (17,2%) o ensino secundário e 249 (57,0%) com habilitações académicas superiores, sendo 193 (44,2%) com grau de licenciatura e 56 (12,8%) com mestrado ou superior (Tabela 4).

Tabela 5*Caracterização da amostra – atividade e formação profissional*

		Frequência	Percentagem
Formação na área	Não	94	21,5 %
	Sim	343	78,5%
Antiguidade na organização	até 3 anos	227	51,9%
	de 4 a 10 anos	119	27,2%
	de 11 a 20 anos	66	15,1%
	mais de 20 anos	25	5,7%
Antiguidade no sector	até 3 anos	110	25,2%
	de 4 a 10 anos	145	33,2%
	de 11 a 20 anos	102	23,3%
	mais de 20 anos	80	18,3%
Número de organizações onde já trabalharam	menos de 5	350	80,1%
	de 5 a 10	79	18,1%
	mais de 10	8	1,8%
Função atual	Vértice estratégico	20	4,6%
	Linha hierárquica	94	21,5%
	Pessoal de apoio e tecnoestrutura	82	18,8%
	Centro operacional	208	47,6%
	Não sabe / não responde	33	7,6%
Contrato de trabalho	Sem termo	250	57,2%
	A termo	144	33,0%
	Temporário ou sazonal	11	2,5%
	Não sabe / não responde	32	7,3%

No que respeita à atividade e formação profissional (Tabela 5), 94 (21,5%) responderam que não têm formação na área da hotelaria e 343 (78,5%) têm formação profissional na área. No que respeita à antiguidade na organização, até 3 anos, 227 (51,9%) mantêm o emprego na mesma organização, de 4 a 10 anos 119 (27,2%), 66 (15,1%) de 11 a 20 anos e com mais de 20 anos, 25 (5,7%). Em relação ao número de anos no sector hoteleiro, 110 (25,2%) até 3 anos no sector, 145 (33,2%) de 4 a 10 anos, 102 (23,3%) de 11 a 20 anos e há mais de 20 anos, 80 (18,3%). Em relação ao número de organizações do sector hoteleiro onde já trabalharam, 350 (80,1%) trabalharam em

menos de 5 organizações, 79 (18,1%) entre 5 e 10 e 8 (1,8%) em mais de 10 organizações. Em relação à função que ocupa atualmente, a classificação foi realizada através da adaptação da tabela apresentada na teoria da configuração das estruturas organizacionais proposta por Mintzberg (2003), onde 20 dos participantes (4,6%) ocupam um lugar no vértice estratégico (Direção global da organização), 94 (21,5%) encontram-se na linha hierárquica intermédia (decisores intermédios entre o vértice estratégico e o centro operacional), 82 (18,8%) exercem funções de tecnoestrutura (pessoal burocrático de apoio que não está ligado à produção) e de pessoal de apoio (unidades especializadas de apoio à organização fora do fluxo de trabalho operacional), 208 (47,6%) estão no centro operacional da organização (ligados ao sector de produção) e 33 (7,6%) que não sabe ou não respondeu. No que respeita ao tipo de contrato de trabalho, 250 dos participantes (57,2%) têm contrato sem termo com a entidade empregadora, 144 (33,0%) têm contrato a termo, 11 (2,5%) têm contrato temporário ou sazonal e 32 (7,3%) não sabem ou não responderam.

Como resumo, responderam a este questionário maioritariamente indivíduos do género feminino, entre os 21 e os 31 anos, licenciados e com formação na área da hotelaria. Trabalham como efetivos (contratos sem termo) ou como contratados provisoriamente (contratos a termo) nos centros operacionais das unidades hoteleira de 5 estrelas situadas no centro de Portugal continental incluindo a área metropolitana de Lisboa.

1.4. Estrutura da investigação.

Por forma a obter informação que permita responder às questões de investigação anteriormente apresentadas, esta dissertação foi estruturada em três estudos, em que cada um deles procura responder a cada uma das questões de investigação, que foram antecedidos por uma revisão de literatura que suporta os conceitos em estudo e os resultados de investigações recentes sobre esta temática.

1.4.1. Apresentação do estudo 1.

O primeiro estudo teve como principal objetivo compreender, em trabalhadores da indústria hoteleira em Portugal continental, como várias variáveis impactam nas intenções de permanência na organização, especificamente as variáveis satisfação com a carreira e recompensas, a perceção de que as suas qualificações e experiência profissional estão a ser aproveitadas, a perceção do seu

grau de empregabilidade, o seu equilíbrio trabalho-família e, ainda, a influência que possa ter o desenvolvimento da sua atividade profissional inserida num clima organizacional inovador.

Este primeiro estudo, empírico, de natureza quantitativa e de carácter relacional, teve como base o modelo e hipóteses que permitiram testar os constructos explicativos das intenções de ficar na organização. A metodologia seguida, procurou responder à primeira questão de investigação, e confirmar um modelo concetual que melhor explica as intenções de permanecer na organização hoteleira.

O modelo conceptual proposto, considera os preditores que na literatura se encontram menos estudados neste sector, nomeadamente a satisfação global com a carreira e recompensas, a empregabilidade percecionada pelo colaborador, bem como a perceção sobre a sua situação de sobrequalificação, o equilíbrio trabalho-família assim como a influência do clima organizacional inovador como moderador das intenções de um colaborador permanecer na organização. A definição do modelo concetual pressupôs numa primeira fase, uma análise confirmatória com livre correlação entre todos os constructos do modelo. Validado o modelo confirmatório, testam-se as hipóteses formuladas a partir dum modelo de equações estruturais, que assume como moderador o clima organizacional.

1.4.2. Apresentação do estudo 2.

Com base na revisão da literatura efetuada, e uma vez validado o modelo conceptual (estudo 1), testa-se a sua consistência em diferentes contextos externos. Este estudo teve como principal objetivo verificar, no contexto da crise pandémica COVID-19, se as intenções de ficar na empresa se mantinham e como cada um dos constructos preditores, sofreu alterações na explicação deste fenómeno. Para o efeito utilizou-se a análise multigrupos.

A análise multigrupos permitiu testar a invariância dos coeficientes dos constructos nas intenções de ficar tendo por base dois cenários: as intenções mantinham-se ou alteraram-se. A análise dos resultados foi realizada através da interpretação da tabela Z-scores resultante do teste.

1.4.3. Apresentação do estudo 3.

No seguimento dos primeiros dois estudos, este terceiro estudo pretendia estudar a consistência do modelo em diferentes contextos internos. No caso, teve como principal objetivo verificar, também em contexto de crise global, a existências de alterações significativas nos impactos dos constructos preditores nas intenções dos colaboradores permanecerem na organização, tendo em conta o tipo de contratação dos colaboradores (contratos a termo ou sem termo) (Robinson et al., 2019), e a situação atual de emprego dos mesmo (mantém situação ou alterou situação) (Vahtera et al., 1997; van Hootegem et al., 2018), sendo estes constructos determinantes para alterar o contexto interno do trabalhador e conseqüentemente as suas intenções face ao emprego, sendo estes entendidos como fatores internos das organizações.

Para verificar as possíveis alterações resultantes do novo contexto, reclassificaram-se dois itens do questionário com o objetivo de repartir a amostra em grupos (alteração ou não das condições de trabalho em contexto COVID-19 e tipologia de contrato de trabalho).

Para testar o modelo proposto, recorreu-se mais uma vez à análise multigrupos para testar a invariância dos preditores nas intenções de permanência dos colaboradores na organização, em dois contextos externos diferentes e para as diferentes situações de contexto interno.

A análise de Z-scores permitiu avaliar a invariância do modelo em estudo, comparados os grupos dois a dois pelos critérios “contrato de trabalho” e “situação atual no emprego”, com a finalidade de perceber se existiram, e onde existiram, diferenças estatisticamente significativas entre as intenções dos colaboradores antes da pandemia e agora em contexto COVID-19.

1.5. Estrutura da tese.

Esta tese está dividida em 6 capítulos:

- O **Capítulo I** realiza uma abordagem introdutória à temática em estudo, justificada pela sua relevância, objetivos gerais da investigação, as questões de partida (questões de investigação), a estrutura da investigação e a apresentação dos estudos que permitiram responder às questões de investigação.

- O **Capítulo II** faz um enquadramento teórico e apresenta a revisão de literatura, abordando os temas com maior incidência sobre os principais conceitos em torno dos quais se desenvolve esta investigação, estabelecendo um quadro de referência.
- O **Capítulo III, IV e V** apresentam respetivamente os três estudos, detalhando os seus objetivos, métodos, procedimentos, medidas, resultados, discussão e conclusões (Tabela 1).
- O **Capítulo VI** apresenta as conclusões gerais do trabalho de investigação, as implicações práticas, limitações assim como perspetivas de investigações futuras.

Esta investigação termina com a lista de referências bibliográficas de suporte aos três estudos assim como os anexos referentes ao trabalho de investigação.

CAPÍTULO II

REVISÃO DA LITERATURA

2. Objetivo da revisão de literatura

Este capítulo da revisão da literatura tem como objetivo obter um enquadramento teórico que permita sustentar o modelo de pesquisa desta investigação.

A seleção dos artigos científicos iniciou-se pela introdução das seguintes palavras-chave: “Turnover” (com mais de 3M de resultados), “Employee Turnover” (mais de 900.000 resultados) e “Hospitality Employee Turnover” (mais de 50.000 resultados). Este total, no âmbito do sector do turismo e da hospitalidade, foi filtrado pelo critério de artigos publicados com *peer-review* e pela introdução de palavras-chave mais específicas (Tabela 6), resultando num total de cerca de 320 publicações.

Tabela 6

Motores de pesquisa

Motores de pesquisa	<ul style="list-style-type: none">• EBSCO Discovery Service• Google Scholar• Web Of Science
Palavras-chave	<p>Intenções de <i>turnover</i>, rotação de empregados, hospitalidade, satisfação com a carreira, satisfação com as recompensas, sobrequalificação, empregabilidade percebida, equilíbrio trabalho-família, clima organizacional, inovação, intenções de ficar</p> <p>Turnover intentions, employee turnover, hospitality, career satisfaction, pay satisfaction, overqualification, perceived employability, work-life balance, Organizational climate, innovation, stay intentions</p>

2.1. Estado da Arte

No sector hoteleiro, tal como em todos os outros sectores de atividade, o elevado *turnover* tem efeitos nocivos muito elevados principalmente no que se refere aos custos administrativos (seleção, recrutamento e formação de novos colaboradores) e custos financeiros (formação e práticas de remuneração adicional como horas extra e outras recompensas financeiras) (Riley, 1991). Especificamente no sector hoteleiro, sendo este caracterizado pelos seus padrões de serviço e pelo trabalho realizado em equipas, a baixa considerável de produtividade pela quebra da coesão dos

grupos de trabalho assim como a quebra de qualidade dos padrões de serviços originada pela troca de colaboradores mais experientes e treinados por outros ainda em fase de aprendizagem e a estabilidade e qualidade da supervisão, deverá colocar o *turnover* como um dos principais temas na agenda da gestão global da organização e nomeadamente como um dos grandes desafios para as boas práticas efetivas na gestão do Capital Humano nas organizações.

Na tabela 7 apresenta-se uma lista cronológica de artigos sobre a temática que destacam os antecedentes e consequentes do *turnover*. A análise destes artigos contribuiu para a definição do modelo conceptual que suporta esta dissertação.

Tabela 7

Quadro cronológico de alguns estudos sobre turnover

Autor	Ano	Título	Publicação
Schein, E. H.	1971	The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme	The Journal of Applied Behavioral Science
Hall, D. T.	1971	A theoretical model of career sub identity development in organizational settings	Organizational Behavior and Human Performance
Porter et al.	1974	Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians	Journal of Applied Psychology
Porter et al.	1976	Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study	Organizational Behavior and Human Performance
Marsh & Mannari	1977	Organizational Commitment and Turnover: A Predictive Study	Administrative Science Quarterly
Salancik & Pfeffer	1978	A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design	Administrative Science Quarterly
Warr et al.	1979	Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being.	Journal of occupational Psychology
Feldman, D. C.	1981	The Multiple Socialization of Organization Members	Academy of Management Review
O'Reilly III & Caldwell	1981	The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of post decisional justification	Administrative Science Quarterly

Autor	Ano	Título	Publicação
Micheals & Spector	1982	Causes of employee turnover: A test of the Mobley et al. model	Journal of Applied Psychology
Arnold, H. J., & Feldman, D. C.	1982	A multivariate analysis of the determinants of job turnover	Journal of applied psychology
Clegg, C. W.	1983	Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study	Journal of Applied psychology
Bateman & Strasser	1984	A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment	Academy of Management Journal
Dougherty et al.	1985	Precursors of employee turnover: A multiple-sample causal analysis	Journal of Occupational Behaviour
Curry et al.	1986	On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment	Academy of Management Journal
Williams & Hazer	1986	Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods	Journal of Applied Psychology
Hollenbeck & Williams	1986	Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness	Journal of Applied Psychology
Meyer & Allen	1988	Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis	Journal of Occupational Psychology
Meyer & Allen	1991	A three-component conceptualization of organizational commitment	Human Resource Management Review
Boella, M. J.	1992	Human resource management in the hospitality industry	Stanley Thornes (Publishers) Ltd.
Bonn & Forbringer	1992	Reducing turnover in the hospitality industry: an overview of recruitment, selection and retention	International Journal of Hospitality Management

Autor	Ano	Título	Publicação
Tett & Meyer	1993	Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings	Personnel Psychology
Scott & Bruce	1994	Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace	Academy of management journal,
Feldman, D. C.	1996	The nature, antecedents and consequences of underemployment.	Journal of Management
Silva, G. L.	2001	Controle do <i>turnover</i> : como prevenir e demitir com responsabilidade	Qualitymark
Gustafson, C. M.	2002	Employee turnover: a study of private clubs in the USA	International Journal of Contemporary Hospitality Management
van Breukelen et al.	2004	Voluntary employee turnover: Combining variables from the ‘traditional’ turnover literature with the theory of planned behavior	Journal of Organizational Behavior
Wilton, N.	2006	Strategic choice and organizational context in HRM in the UK hotel sector	The Service Industries Journal
Maynard et al.	2006	Underemployment, job attitudes, and turnover intentions	Journal of Organizational Behavior
Barrows, C. W., & Powers, T.	2008	Introduction to Management in the Hospitality Industry, Study Guide	John Wiley & Sons
Silla et al.	2009	Job insecurity and well-being: Moderation by employability.	Journal of Happiness Studies
Singh & Loncar	2010	Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent	Relations industrielles/industrial relations
Erdogan et al.	2011	Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations	Industrial and Organizational Psychology
(McKee-Ryan & Harvey, 2011)	2011	“I have a job, but...”: A review of underemployment.	Journal of Management

Autor	Ano	Título	Publicação
De Cuyper et al.	2011	Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts?	The International Journal of Human Resource Management
Cesário et al.	2012	Contrato de trabalho, compromisso e satisfação: moderação pela empregabilidade	RAE – Revista de Administração de Empresas
Weber et al.	2012	North Carolina human resource professionals' perceptions of soft skill competencies.	Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism
Mowday et al.	2013	Employee-organization linkage. The psychology of commitment absenteeism, and turnover	Academic Press Inc
Faldetta et al.	2013	Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem?	PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural
Huang et al.	2016	Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework.	Applied Ergonomics
Cesário & Magalhães	2017	Human Resources Management, Citizenship Behavior, and Turnover Intention in the Portuguese Public Administration	International Journal of Public Administration
Hom et al.	2017	One hundred years of employee turnover theory and research.	Journal of Applied Psychology
Zopiatis et al.	2018	Career satisfaction and future intentions in the hospitality industry: An intrinsic or an extrinsic proposition?	Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism

A análise da literatura sugere que não sendo este um tema novo, persiste atual e ainda pouco consensual, não só porque os determinantes do *turnover* são muitos, complexos e interligados, mas

também pelos efeitos que o *turnover* aporta à economia e à sociedade. A carência de estudos sobre o *turnover* na hotelaria é ainda mais prevalente.

No final de cada conceito estudado será apresentada uma tabela com os principais contributos revistos na literatura para esta investigação (Tabelas 8 a 18).

2.2. O *turnover* no sector da hotelaria.

O sector da hotelaria, comparado com todos os outros sectores, caracteriza-se por apresentar um *turnover* muito elevado (Cheng & Brown, 1998; Wilton, 2006), onde muitos investigadores, têm procurado através dos seus estudos, analisar o motivo desta problemática assente na qualidade do serviço prestado (Boella, 1992; Cheng & Brown, 1998; Doswell, 2009; Horner & Swarbrooke, 2004; Medlik & Ingram, 2002; Weber et al., 2012; Wilton, 2006).

Quando se fala em *turnover* como um problema da indústria hoteleira, tem que se levar sempre em conta as suas duas formas de ocorrência, voluntária ou involuntária. A saída voluntária do funcionário refere-se à que ocorre quando o profissional, por razões pessoais ou profissionais, resolve encerrar a relação de trabalho com o empregador. Na situação involuntária, as causas principais são a falta de competências do colaborador para um regular desempenho da sua função, os atrasos e as faltas ao trabalho, a desobediência e mesmo a própria personalidade do individuo. Nestes casos concretos, para evitar ou reduzir o *turnover*, as organizações, antes do despedimento do colaborador, deveriam estudar formas de corrigir e evitar estas situações (Boella, 1992).

A indústria da hospitalidade, é reconhecida pelas suas práticas “desumanas” para com os seus empregados (Baum, 2015; Kuruüzüm et al., 2008; Zopiatis et al., 2014), sendo uma dura realidade que afeta negativamente os esforços de atração, recrutamento e retenção de funcionários (Zopiatis et al., 2018).

A indústria do turismo e hospitalidade em todo o mundo tem sido confrontada com o problema de atrair e reter funcionários de qualidade, o que tem levado a uma escassez de pessoal qualificado para o grande aumento de empresas do sector (Andorka, 1996; Deery, 1999; Dermady & Holloway, 1998; Emenheiser et al., 1998; Ferris et al., 2002; Freeland, 2000; Hinkin & Tracey, 2000; Powell, 1999).

Características como a força de trabalho jovem e transitória, baixos níveis salariais e qualificações formais, elevado número de mulheres no sector, estudantes e trabalhadores temporários em part-time, o elevado número de empregos de baixa qualificação, o elevado número de horas de trabalho para além do horário normal, a imagem negativa da indústria aos olhos de potenciais funcionários, o grande número de funcionários migrantes, a má utilização da mão-de-obra estudantil e altos níveis de rotatividade de pessoal (Baum, 2006; Brien, 2004; Deery & Shaw, 1999; Freeland, 2000; International Labour Office, 1989; Riley, 2002; Victoria, 2005), são características que contribuem para os problemas complexos associados ao recrutamento e retenção de trabalhadores de qualidade no sector.

A gestão do capital humano nas organizações corresponde a um dos grandes desafios do sector hoteleiro, onde o verdadeiro desafio das práticas de recursos humanos passa pelas organizações serem eficazes na captação, desenvolvimento e fixação dos seus colaboradores, criando assim forças de trabalho efetivas capazes de responder ao nível requerido de qualidade de serviço exigido pelo sector e alcançar o nível desejado de lucro (Medlik & Ingram, 2002; Mintzberg, 2003).

Para Doswell (2009) e Horner e Swarbrooke (2004), o elevado *turnover* na indústria hoteleira, como grande desafio para a gestão dos recursos humanos, está principalmente relacionado com:

- a perceção do baixo nível salarial;
- a discriminação de género e raça;
- as longas horas de trabalho;
- as parcas condições de trabalho;
- a gestão da diversidade sem incorrer em enviesamentos percetivos (estereótipos, por exemplo);
- as expectativas de desenvolvimento de carreira pela perceção e valorização do trabalho pelo colaborador;
- as práticas consideradas menos éticas, como as gorjetas para compensar o baixo salário;
- a exploração de pessoas em países mais pobres;
- a proibição de associação de colaboradores ou sindicatos;
- a exploração sexual de colaboradores em alguns países;

- o desafio da educação e formação dos colaboradores, a fim de se atualizarem na função e também com o objetivo de se sentirem valorizados e valorizarem o seu trabalho.

Para Denvir e McMahon (1992), a baixa percepção de continuidade no emprego dentro do sector da hotelaria desencoraja muitas pessoas a enveredarem por uma carreira no sector assim como, para os que já lá trabalham, partirem para outros empregos, com o avançar da idade e do tempo de serviço, não permite estabelecer relações de continuidade entre os colaboradores e os empregadores e inibe o crescimento da responsabilidade mútua.

Para os mesmos autores, sendo o serviço de hotelaria caracterizado pelo trabalho realizado em equipa, a rotatividade do pessoal implica elevados custos administrativos e o comprometimento dos padrões de serviço que resultam em perdas significativas de produtividade geral e baixos índices de motivação. Um *turnover* elevado conduzirá à redução da eficiência percebida e da eficiência real da gestão, interferindo assim também, ao mesmo tempo, com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, com a qualidade da formação e com a coesão do grupo como um todo. Tendo em conta que o relacionamento e a interação entre os colaboradores e o empregador são fulcrais para a qualidade do serviço desejado, o sucesso da organização como um todo está, em última análise, colocado em causa.

Tabela 8

Principais contributos: Turnover no Sector Hoteleiro

Autor	Conceito
Boella (1992)	<i>Turnover</i> voluntário (intenção de <i>turnover</i>) e involuntário que tem como causas o desajuste das competências do colaborador à função, as faltas ao serviço, a desobediência, a falta de pontualidade e a personalidade do individuo.
Denvir & McMahon (1992)	A descontinuidade no emprego desencoraja algumas pessoas a entrar na indústria, levando outras a partir à medida em que vão envelhecendo; Elevado <i>turnover</i> não permite o estabelecimento de relacionamentos de continuidade entre trabalhadores e empregadores, inibe o crescimento da responsabilidade mútua, implica elevados custos administrativos, perda considerável de produtividade, quebra nos padrões de serviços, origina fraca motivação, redução quer da eficiência percebida quer da eficiência real da gestão e interferência negativa com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, com a qualidade da formação e com a coesão do grupo como um todo.

Autor	Conceito
Medlik & Ingram (2002)	Um dos grandes desafios do sector hoteleiro prende-se com a gestão do capital humano na organização. Os autores defendem que com uma força de trabalho efetiva, os hotéis podem oferecer o nível requerido de qualidade de serviço e obter o nível desejado de lucro, sendo o verdadeiro desafio ser capaz de desenvolver e manter os funcionários.
Doswell (2009); Horner & Swarbrooke (2004)	O elevado <i>turnover</i> na indústria hoteleira deve-se à perceção de baixos salários, discriminação de género e raça, longas horas de trabalho, fracas condições de trabalho, baixas expectativas de carreira, ética duvidosa (gorjetas), exploração de mão de obra, exploração sexual e desenvolvimento dos colaboradores (pouca formação).
Cheng & Brown (1998); Wilton (2006)	O <i>turnover</i> tem sido um dos grandes problemas enfrentados pelo sector hoteleiro
Weber et al. (2012)	<p>Vantagens na identificação das competências requeridas para os gestores da hotelaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder melhorar o processo de seleção, escolhendo a pessoa mais adequada ao cargo e que terá previsivelmente mais sucesso numa posição de gestão. • Auxilia a nível da avaliação de desempenho, podendo ser feita uma avaliação das competências chave, bem como nos programas de formação e desenvolvimento, podendo potenciar-se as competências identificadas. <p>Através destes resultados, o sistema de recursos humanos pode ser potenciado e reduzir alguns problemas de gestão, como o <i>turnover</i>.</p>

2.3. *Turnover* e intenções de ficar.

O forte aumento da procura de Portugal como destino turístico, sendo este sector eminentemente caracterizado pela qualidade do serviço prestado, obriga as empresas do sector a apostar na atração e fidelização do seu capital humano enquanto fator estratégico para o sucesso organizacional. A gestão de recursos humanos nas organizações do sector turístico, nomeadamente na hotelaria, para além de enfrentar o problema da elevada taxa de rotatividade dos seus funcionários, onde muitas vezes o recrutamento é realizado apenas por determinadas épocas do ano e tradicionalmente mal pagos, enfrenta também uma elevada taxa de *turnover* dificultando assim a retenção de pessoas já formadas e autónomas para a realização das suas tarefas diárias.

Investigações realizadas não distinguem necessariamente o efeito das determinantes, em termos do seu impacto, na intenção de permanecer ou na intenção de sair pressupondo que a intenção de

ficar e a intenção de sair são duas faces da mesma moeda (Black & Stevens, 1989). Embora existam estudos sobre as determinantes das intenções de saída de trabalhadores da indústria hoteleira (como exemplo: Boella, 1992; Horner & Swarbrooke, 2004; Doswell, 2009; Weber et al., 2012), poucas têm sido as investigações sobre as razões pelas quais as pessoas decidem ficar na sua organização (Cho et al., 2009).

2.3.1. *Turnover.*

Quando uma posição/função numa empresa é deixada vaga, seja de forma voluntária ou involuntária, traz como obrigação para a empresa a contratação e formação de um novo colaborador para o preenchimento dessa vaga deixada em aberto. É a este ciclo de substituição que se chama a rotação de pessoal ou "*Turnover*" (Woods, 1992).

A rotação de pessoal nas organizações caracteriza-se de duas formas: (i) pela saída voluntária do funcionário que ocorre quando o profissional, por razões pessoais ou profissionais, resolve encerrar a relação de trabalho com o empregador. Pode ocorrer em virtude da sua insatisfação com o trabalho executado ou com o ambiente, bem como com a possibilidade de enfrentar novas perspectivas no mercado de trabalho; ou (ii) pela saída involuntária do funcionário que ocorre quando o profissional, por razões alheias a si mesmo, encerra a relação de trabalho com o empregador. Pode ocorrer, por exemplo, em termo de contrato de trabalho, estratégia de redução de efetivos, despedimento entre outras (Boella, 1992).

Tabela 9

Principais contributos: Conceito de Turnover

Autor	Ideias gerais
Boella (1992)	<p>O término do emprego pode ser de origem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voluntária: Por iniciativa do colaborador; • Involuntária: Tem como causas principais a falta de competências de um colaborador para o desempenho da função; as faltas ao trabalho, a desobediência, a chegada ao trabalho tarde; a própria personalidade do indivíduo. <p>Nestes casos, antes do despedimento deviam ser estudadas formas de corrigir estes fatores, caso as haja.</p>

Autor	Ideias gerais
Woods (1992)	Quando uma posição/função na empresa é deixada vaga, de forma voluntária ou involuntária, obriga à contratação e formação de um novo colaborador. É a este ciclo de substituição que se chama a rotação de pessoal ou " <i>Turnover</i> ".

2.3.2. *Antecedentes do turnover.*

O elevado *turnover* nas organizações, deve-se a um deficiente cumprimento das corretas práticas de Recursos Humanos (Boella, 1992; Davenport, 2001; Ferreira & Freire, 2001; Ghiselli et al., 2001; Hinkin & Tracey, 2000; Silva, 2001; Woods, 1992) e afeta e interrompe a eficácia das empresas (Robbins et al., 2001; Rothwell & Arnold, 2007).

O desenvolvimento de políticas que promovam nos colaboradores oportunidades de qualificação (conhecimentos) e de formação (competências), assim como, oferecer condições competitivas de emprego e com oportunidades de progressão na carreira, são aspetos fundamentais para o desenvolvimento das empresas e do capital humano (Doswell, 2009).

Os principais fatores que motivam as intenções de sair nos colaboradores são causas internas da organização (condições da própria organização) e não causas externas (economia, concorrência). Identifica as baixas remunerações, as práticas de recrutamento inadequadas ou mesmo inexistentes e as deficientes práticas de gestão dos recursos humanos que reduzem a motivação dos colaboradores, como as três categorias principais de causas internas que motivam as intenções de saída, causas essas passíveis de serem corrigidas ao nível da gestão da unidade e que se prendem sobretudo com a deficiente ou ausente comunicação e com a qualidade da supervisão (Woods, 1992). A qualidade da supervisão é muitas vezes realizada de forma deficiente onde não são dadas aos colaboradores quaisquer responsabilidades ou autoridade na função que desempenham, atribuindo-lhes muitas tarefas mundanas e repetitivas com condições de trabalho muitas vezes desagradáveis e com remunerações baixas para o tipo de funções que envolvem uma interação intensa com os clientes (Hinkin & Tracey, 2000).

Tabela 10*Principais contributos: Antecedentes do Turnover*

Autor	Ideias gerais
Woods (1992)	Causas internas à organização (condições vigentes na organização); Causas externas (economia, concorrência); três categorias principais de causas: baixas remunerações; praticas de recrutamento inadequadas ou inexistentes; gestão deficiente que enfraquece a motivação dos colaboradores. Outras causas: falta de comunicação e qualidade da supervisão
Hinkin & Tracey (2000)	Forma deficiente de supervisão; Ausência de atribuição de responsabilidades ou autoridade na função que desempenham; Tarefas mundanas; Condições de trabalho desagradáveis; Remunerações baixas
Ferreira & Freire (2001)	Política salarial, política de benefícios, oportunidades de progresso profissional, tipo de supervisão, política disciplinar, condições físicas ambientais de trabalho e motivação do pessoal. Pouca sinergia entre o funcionário e a cultura organizacional, formação e treino inadequados e a falta de políticas organizacionais.
Silva (2001)	Valores, expectativas, satisfação e perceção do funcionário quanto às oportunidades internas de desenvolvimento.
Boella, (1992); Ghiselli et al. (2001); Woods (1992)	Deficiente cumprimento das corretas práticas de GRH
Davenport (2001)	Menor propensão a ficar por longo tempo - sugere que sejam desenvolvidos treinos e formações que melhorem o retorno do investimento das pessoas no trabalho para que elas sejam motivadas a permanecer por mais tempo na organização.
Robbins et al. (2001)	Afeta e interrompe a eficácia das empresas
Doswell (2009)	Desenvolvimento das empresas e do capital humano: (i) Oportunidades de Qualificação (conhecimentos) e de Formação (competências); e (ii) condições competitivas de emprego e progressão de carreira
Ferreira & Freire (2001)	Identificam múltiplas causas para a rotatividade dos colaboradores.

2.3.3. *Intenções de turnover.*

As intenções de *turnover* referem-se diretamente à intenção de um colaborador abandonar voluntariamente a organização (Wayne et al., 1997), enquanto o *turnover* efetivo é um conceito objetivo que se refere à saída efetiva do trabalhador da organização e não a uma vontade (Mowday

et al., 2013). Kerlinger (1973), define intenções de *turnover* como a probabilidade de um empregado pretender deixar o emprego permanentemente num futuro próximo.

Tendo as intenções de saída uma relação positiva com o *turnover* efetivo (Cotton & Tuttle, 1996; Lambert et al., 2001; Mobley et al., 1978), esta deve ser analisada como uma aproximação ao verdadeiro *turnover*, constituindo assim uma opção de gestão de elevada importância já que, com base no seu conhecimento, permitirá que sejam adotadas medidas capazes de evitar o *turnover* efetivo (Price & Mueller, 1981).

Quanto maior for a ligação entre o colaborador e a organização, menor será o seu desejo de abandonar, pelo que se torna essencial estabelecer esse vínculo de forma que as empresas se tornem cada vez mais competitivas pela retenção dos seus colaboradores (Gomes & Neves, 2009; Heijde & van der Heijden, 2006).

Estudos anteriores (Price & Mueller, 1981; van Breukelen et al., 2004; Weisman et al., 1981; Cavanagh & Coffin, 1992) sugeriram que a intenção de ficar é um bom preditor do *turnover*.

As intenções de ficar referem-se à vontade consciente e deliberada dos trabalhadores permanecerem numa organização (Price & Mueller, 1981; Tett & Meyer, 1993). Na maioria dos estudos anteriores, as frases "intenção de sair" e "intenção de ficar" foram utilizadas indistintamente, ou seja, a intenção de sair é o inverso da intenção de ficar (Black & Stevens, 1989). As intenções de sair e de ficar podem não ser semelhantes, e como tal, não se pode presumir que uma seja o inverso da outra, ou seja, os fatores determinantes das intenções de sair não significam necessariamente que também sejam determinantes das intenções de ficar, sendo possível que um preditor que reduza a intenção de sair não tenha qualquer influência na intenção de ficar. Tanto a intenção de sair como a intenção de ficar foram consideradas como os melhores preditores do *turnover* real (Igharia & Greenhaus, 1992).

Neste estudo procurou-se verificar a influência de um conjunto de preditores sobre a intenção de permanência na organização, sendo que esta investigação pode ser útil para a consolidação de políticas de RH nas empresas turísticas, nomeadamente no desenvolvimento de ações e processos que possam facilitar a intenção de ficar nas organizações e subsequentemente evitar os custos associados ao *turnover*. Considera-se importante que as organizações da indústria hoteleira conheçam as determinantes que, não só diminuem a intenção de sair, mas também se concentrem

nas determinantes que encorajam e promovem nos empregados a vontade de permanecer dentro da organização (Cho et al., 2009).

Tabela 11

Principais contributos: Turnover e Intenções de ficar

Autor	Ideias gerais
Cotton & Tuttle (1996); Lambert et al (2001); Mobley et al. (1978)	Relação positiva das intenções de <i>turnover</i> com o <i>turnover</i> efetivo
Price & Mueller (1981)	Opção de gestão de elevada importância para medidas de prevenção do <i>turnover</i> real.
Gomes & Neves (2009)	A importância da ligação entre colaborador e organização
Price & Mueller (1981); Tett & Meyer (1993)	As intenções de ficar referem-se à vontade consciente e deliberada dos trabalhadores permanecerem numa organização
Black & Stevens (1989)	Na maioria dos estudos anteriores, as frases "intenção de sair" e "intenção de ficar" foram utilizadas indistintamente, ou seja, a intenção de sair é o inverso da intenção de ficar
Igharia & Greenhaus (1992)	Tanto a intenção de sair como a intenção de ficar foram consideradas como os melhores preditores do <i>turnover</i> real
Cavanagh & Coffin (1992); Price & Mueller (1981); van Breukelen et al. (2004); Weisman et al. (1981)	A intenção de ficar é um bom preditor do <i>turnover</i>

2.3.4. Consequências do turnover.

A formação nas organizações pode ser um custo inquestionável, mas a ausência dela, pode ser bastante mais dispendiosa tendo em conta que a quebra na qualidade do serviço pode levar à não fidelização de clientes e conseqüentemente à queda do número de clientes. A formação pode ser a chave para a qualidade do serviço e para a redução do *turnover* dos colaboradores numa empresa (Barrows & Powers, 2003), melhorando assim o retorno do investimento das pessoas no trabalho para que elas sejam motivadas a permanecerem por mais tempo na organização (Davenport, 2001).

A saída voluntária ou involuntária de um colaborador de uma organização tem impactos substanciais no volume de negócios que se reflete de uma forma muito direta no aumento dos custos provenientes do recrutamento, seleção e formação de trabalhadores, nos baixos níveis de motivação e satisfação profissional dos recursos humanos e na percepção dos clientes sobre a qualidade de serviço (Gray et al., 2000).

O processo de seleção e recrutamento de novos colaboradores, para além de demorado pode acarretar custos elevados para a organização. Quando um colaborador inicia as suas funções, em geral, a sua produtividade apresenta valores muito reduzidos, recuperáveis no tempo com a formação especializada e com a experiência adquirida. Quando estes colaboradores deixam prematuramente a empresa, os investimentos realizados no capital humano perdem-se e, em alguns casos, podem até vir a beneficiar a concorrência (Martins, 2006).

Riley (1991) separa os custos provenientes do *turnover*, que também designa de custos de continuidade, em duas classes: (i) Os custos que advêm diretamente da rotação de pessoal, que podem ser tangíveis (recrutamento e formação) e intangíveis (perda de produtividade, afetação de tempo ao recrutamento e seleção que poderia ser afetado a outras atividades); (ii) os custos que advêm do não preenchimento da vaga durante um determinado período de tempo, que podem ser tangíveis (pelo pagamento de horas extraordinárias e gratificações) e/ou intangíveis (pela perda de qualidade do serviço e problemas de supervisão). O exemplo do recurso ao pagamento de horas extraordinárias provoca na maioria das vezes, diminuição da qualidade do serviço prestado, a constituição de um entrave ao recrutamento do novo colaborador e, a médio prazo, a perda do controlo da situação por parte da gestão. O autor refere, como exemplo, que a solução será recrutar rapidamente um novo colaborador por forma a não deixar prolongar o lugar deixado vago.

O *turnover* pode causar danos de imagem à organização causados pela publicidade “boca a boca” contra a empresa pelos colaboradores que saem assim como reduz a qualidade do serviço prestado devido à falta de treino e experiência dos que ficam ou são recrutados, tornando a equipa menos coesa e baixando os níveis de produtividade global (Marvin, 1994).

Nem todas as consequências do *turnover* são negativas (Hom & Griffeth, 1995). Apesar dos custos económicos em que a empresa incorre, mais especificamente, custos de separação (custos administrativos, emprego temporário, horas extraordinárias, entre outros), custos de substituição (custos de recrutamento e seleção), e custos de formação (orientação, perda de receitas com

clientes pois o novo colaborador não tem inicialmente a mesma produtividade que o anterior); e das quebras de produtividade, da qualidade do serviço que passa a ser irregular, observando-se, por vezes, a perda de oportunidades de negócio, a existência de mais trabalho administrativo e, ainda, a própria desmoralização do colaborador. Pelo lado positivo, apesar das más performances, o *turnover* pode constituir uma oportunidade de introdução de novos conhecimentos e de novas tecnologias e, por vezes, novas oportunidades de negócio. O *turnover* pode constituir uma forma de reduzir os custos com o pessoal podendo simultaneamente, transformar-se em oportunidades em termos de promoção e enriquecimento para os que ficam (Hom & Griffeth, 1995).

Tabela 12

Principais contributos: Consequências do Turnover

Autor	Ideias gerais
Riley (1991)	Divisão dos custos do <i>turnover</i> em duas classes: custos que advêm diretamente da própria rotação de pessoal e os custos causados pelo não preenchimento imediato da vaga deixada.
Marvin (1994)	Aumento da publicidade "boca a boca" contra a empresa que despediu o colaborador. O aumento da rotatividade tende a aumentar mais o número de profissionais com menos treino, que são menos produtivos e originando perda da coesão da equipa.
Hom & Griffeth (1995)	As consequências do <i>turnover</i> para as organizações podem ser negativas e/ou positivas.
Martins (2006)	Todo o processo de seleção de novos colaboradores pode ser demorado e dispendioso. Quando o novo colaborador inicia as suas novas funções, em geral, apresenta níveis baixos de produtividade. Todos os investimentos que saem da empresa, realizados em capital humano dos colaboradores, perdem-se e, em alguns casos, podem até vir a beneficiar as empresas concorrentes.
Davenport (2001); Barrows & Powers (2003)	Custo de Formação vs. Custo de ausência de formação. A ausência de formação pode conduzir a um serviço de pior qualidade, à redução de clientes e à não fidelização dos clientes. A assertividade na seleção e recrutamento permitirá melhorar o retorno do trabalho e aumentar a motivação dos colaboradores.

2.4. Satisfação global com a carreira e recompensas.

Ferreira e Freire (2001), identificaram no seu estudo sobre *turnover* múltiplas causas para a rotatividade de pessoal, entre elas, a política salarial adotada pelas empresas, a política de benefícios aos colaboradores, as oportunidades de progresso e crescimento profissional oferecidos

pela organização ao colaborador, a qualidade de supervisão, a política disciplinar, as condições físicas ambientais de trabalho, a motivação do pessoal, a falta de identificação da cultura organizacional por parte do colaborador, a falta de políticas organizacionais específicas assim como as formações inadequadas, todas elas caracterizadas como fatores determinantes para a satisfação no trabalho.

Zopiatis et al. (2018) investigaram sobre as relações entre a satisfação no trabalho de trabalhadores da hotelaria com a satisfação geral na carreira e as intenções de saída e concluíram, que existe uma relação positiva entre a satisfação com a carreira e a permanência do trabalhador na organização.

2.4.1. Satisfação com a carreira.

A satisfação no trabalho está correlacionada positivamente com o aumento da produtividade, com o compromisso e a eficácia organizacional (Ellickson & Logsdon, 2001). Por outro lado, a baixa satisfação no trabalho tem consequências nos custos, nos lucros e na satisfação do cliente (Zeffane et al., 2008) assim como nas intenções de saída (Ellickson & Logsdon, 2001; Yang, 2010).

Apesar da satisfação no trabalho ser provavelmente o fator mais estudado na relação dos trabalhadores da indústria hoteleira com as organizações onde trabalham, a satisfação com a carreira, não tem recebido muita atenção (Zopiatis et al., 2018), sendo que não se deverá confundir satisfação no trabalho, que está muito relacionada com a situação atual do trabalhador, com satisfação com a carreira que relaciona a satisfação que um indivíduo tem com a acumulação de experiências na sua carreira (Rothwell & Arnold, 2007). Para trabalhadores da hotelaria que obtêm qualificação superior, que investiram bastante tempo, trabalho e para muitos elevados gastos com a obtenção da qualificação, perceberem que têm a possibilidade de ter uma carreira satisfatória na organização é provavelmente um fator de grande importância (Purcell et al., 2005).

Podem-se encontrar muitas definições de carreira na literatura. Arthur et al. (1989), afirmam que, havendo muitas definições de carreira diferentes, o tema comum é que uma carreira é a sequência de desdobramento das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo. Outras definições de carreira incluem; “*O padrão de experiências relacionadas ao trabalho que abrangem o curso da vida de uma pessoa*” (Robbins et al., 2006, p. 736); “*Uma carreira é uma série de trabalhos organizados ao longo do tempo*” (Riley & Ladkin, 1994, p. 225).

Apesar da filosofia de vida de uma carreira para a vida dentro de uma indústria e muitas vezes dentro da mesma organização (Ayres, 2006), nos últimos tempos, coincidindo com a entrada da geração Y para o mercado de trabalho, esta filosofia tem sido substituída por estruturas de trabalho mais incertas onde os trabalhadores frequentemente mudam de organização dentro e fora da indústria (Arthur et al., 1999). Arthur e Rousseau (1996) afirmam que, nas gerações anteriores, a responsabilidade pelas carreiras era compartilhada entre o empregador e o empregado, embora, no atual clima, as carreiras pareçam ser controladas pelo empregado. Ayres (2006), afirma que é por essas razões que profissões emergentes, como turismo e hospitalidade, enfrentam muitos desafios para conseguir recrutar e reter novos funcionários com sucesso.

Egan et al. (2004) e Wright e Bonett (2007), afirmam que a satisfação com a carreira e no trabalho são preditores significativos das intenções de saída onde não só afetam o compromisso dos indivíduos com a organização como potencia resultados prejudiciais para a organização pela saída de trabalhadores talentosos (Carbery et al., 2003; Falkenburg & Schyns, 2007; Hinkin & Tracey, 2000; Johnson et al., 2005; Lambert et al., 2001; Tracey, 2014).

A satisfação com a carreira é um importante fator determinante do *turnover*. A satisfação com a carreira é comumente avaliada como um sucesso subjetivo na carreira que é definido pela satisfação do indivíduo com suas realizações de carreira (Judge et al., 1995). Preditores significativos de satisfação com a carreira incluem recursos e suportes ambientais específicos para metas, que fornecem suporte social e material para os objetivos pessoais dos funcionários (Barnett & Bradley, 2007; Barrows & Powers, 2008).

Pesquisas indicam que empregabilidade e satisfação de carreira são conceitos relacionados (De Vos & Soens, 2008; Rothwell & Arnold, 2007). Esta combinação de fatores leva muitos trabalhadores a questionar a sua permanência na organização, sendo que a tomada de decisão de abandonar ou não a organização pressupõe a avaliação de outros fatores fundamentais, como por exemplo, a percepção da possibilidade de encontrar outro emprego que satisfaça as suas necessidades.

Tabela 13*Principais contributos: Satisfação com a carreira*

Autor	Ideias gerais
Zopiatis et al. (2018)	Apesar da satisfação no trabalho ser provavelmente o fator mais estudado na relação dos trabalhadores da indústria hoteleira com as organizações onde trabalham, a satisfação com a carreira, não tem recebido muita atenção.
Rothwell & Arnold (2007)	Não se deverá confundir satisfação no trabalho, que está muito relacionada com a situação atual do trabalhador, com satisfação com a carreira que relaciona a satisfação que um individuo tem com a acumulação de experiências na sua carreira.
(Purcell et al. (2005)	A possibilidade de ter uma carreira satisfatória na organização é provavelmente um fator de grande importância.
Arthur et al. (1989)	Uma carreira é a sequência de desdobramento das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo.
Egan et al. (2004); Wright & Bonett (2007)	A satisfação com a carreira e no trabalho são preditores significativos das intenções de saída.

2.4.2. Satisfação com as recompensas.

Como estabelecido na teoria da troca social, os indivíduos mantêm relações de troca social até sentirem que o retorno é justo e traz valor para eles, que resulte num bem-estar individual. Por outro lado, de acordo com a teoria da equidade, a satisfação salarial tem como base os processos percetuais e comparativos (Adams, 1963; Lawler, 1990; Lum et al., 1998) onde os empregados procuram equilibrar o seu desempenho laboral, esforço, conhecimentos e competências, com a justiça do que obtêm como compensação ou reconhecimento (Adams, 1963; Greenberg, 1987, 1990; Milkovich & Newman, 2008), comparando o seu trabalho com o dos outros que desempenham funções semelhantes, dentro ou fora da sua organização. A remuneração, como retorno de tarefas laborais, é de fulcral importância para a realização das necessidades individuais, tendo importante impacto nas suas atitudes e comportamentos (Singh & Loncar, 2010).

A discrepância entre o que os empregados percebem que devem receber pelas suas funções e desempenho e o que contribuem para a organização, tem forte influência na satisfação ou insatisfação salarial (Lawler, 1971).

A insatisfação salarial pode trazer impactos negativos (Heneman & Judge, 2000), nomeadamente na redução do compromisso com o trabalho e como preditor de *turnover* (Currall et al., 2005; Greengberg, 1990; Miceli & Mulvey, 2000).

Hoje em dia, cada vez mais o sistema de recompensas nas organizações é visto como instrumento estratégico de alinhamento dos interesses dos empregados e empregadores, possibilitando melhorias de desempenho, motivando comportamentos estratégicos favoráveis à organização (Lawler, 1971, 1990; Milkovich & Newman, 2008), e criando uma fonte de vantagem competitiva sustentada, alinhada com os objetivos da organização (Delaney & Huselid, 1996; Wright et al., 2001; Wright et al., 2005; Sun et al., 2007), através da implementação de práticas de RH que visem o aumento da retenção de pessoas, nomeadamente através de pacotes de remuneração satisfatórios e competitivos (Chan & Morrison, 2000; Currall et al., 2005; Lum et al., 1998; Sturman & Carraher, 2007), garantindo assim a satisfação salarial por parte dos colaboradores.

Tabela 14

Principais contributos: Satisfação com as recompensas

Autor	Ideias gerais
Adams (1963); Greenberg (1987, 1990); Milkovich & Newman (2008)	Os empregados procuram equilibrar o seu desempenho laboral, esforço, conhecimentos e competências, com a justiça dos que obtêm como compensação ou reconhecimento.
Singh & Loncar (2010)	A remuneração, como retorno de tarefas laborais, é de fulcral importância para a realização das necessidades individuais, com impacto nas suas atitudes e comportamentos.
Lawler (1971, 1990); Milkovich, & Newman (2008)	O sistema de recompensas nas organizações é visto como instrumento estratégico de alinhamento dos interesses dos empregados e empregadores.
Currall et al. (2005); Greenberg (1990); Miceli & Mulvey (2000)	A insatisfação salarial pode ser um preditor de <i>turnover</i> .

Quando os empregados se sentem sub-remunerados agirão de forma a conseguir restaurar a equidade através de comportamentos que se tornam dispendiosos para o empregador, como o aumento do absentismo, fazendo intervalos de trabalho mais longos, diminuindo assim a sua produtividade (Greenberg, 1990), chegando tarde ao trabalho (Greenberg, 1990; Koslowsky et al., 1997), reduzindo o seu desempenho (Bretz Jr & Thomas, 1992), com ausências ao trabalho (Weiner, 1980; Weisman et al, 1981) ou, em situações mais extremas, deixando a organização (Greenberg, 1990; Motowildo, 1983; Trevor et al., 1997).

2.5. Sobrequalificação percecionada.

Indivíduos sobrequalificados tendem a mostrar maiores intenções para deixar a organização e assumirem comportamentos de procura de novo emprego, em relação a indivíduos não sobrequalificados (Burriss, 1983; Feldman & Turnley, 1995).

Fala-se em sobrequalificação quando um individuo possui competências, conhecimentos, educação, experiência e outras qualificações que excedem o exigido para a execução das suas funções no trabalho. A sobrequalificação pode ser vista em duas óticas: objetivamente a partir da perspectiva do potencial empregador que compara as qualificações exigidas para o cargo com as que o empregado/candidato apresenta, ou subjetivamente a partir da percepção do empregado (Erdogan et al., 2011).

Burriss (1983), Feldman (1990, 1996) e Johnson e Johnson (1996, 2000), têm levantado hipóteses que a sobrequalificação está associada a uma variedade de resultados individuais negativos, incluindo atitudes menos pró-ativas de trabalho (por exemplo, satisfação no trabalho, compromisso organizacional), pobre saúde física e psicológica, menor desempenho no trabalho e de cidadania organizacional e, intenções de saída, absentismo e *turnover* efetivo (Maynard et al., 2015).

Maynard et al. (2006), acreditam que o forte crescimento do interesse deste tema na atualidade se deve fundamentalmente a três razões específicas: (i) As grandes mudanças recentes na economia, onde as pessoas cada vez mais encontram o emprego que necessitam e que os remunera satisfatoriamente mas que, para a execução das suas tarefas e responsabilidades, podem estar altamente sobrequalificados, situação mais notada em países onde a taxa de desemprego é mais elevada; (ii) referindo Maynard et al. (2009), os empregadores questionam e hesitam cada vez

mais a contratação de colaboradores sobrequalificados visto estes, ao fim de algum tempo se sentirem “desaproveitados” e serem mais propensos a sair da organização; e (iii) apesar das consequências evidentes percebidas por empregadores e empregados, são poucos os trabalhos de investigação que relacionam as atitudes e comportamentos com a sobrequalificação, onde os resultados obtidos recentemente são dispersos em diferentes áreas da literatura, incluindo a economia (Battu et al., 1999), educação (Maynard & Joseph, 2008), psicologia comunitária (Dooley & Catalano, 2003) e psicologia industrial-organizacional (Bashshur et al., 2011; Erdogan & Bauer, 2009).

A Scale of Perceived Overqualification (SPOQ) desenvolvida por Maynard et al. (2006) para medir a sobrequalificação percebida tem sido utilizada em diversos estudos recentes (entre outros: Maynard et al., 2015; Liu et al., 2015; Alfes et al., 2016; Zhang et al., 2016; Wassermann et al., 2017).

Num estudo realizado, Thorsteinson (2003), não encontrou diferenças nas intenções de saída entre empregados a part-time e a full-time. Feldman (1996) refere haver uma escassez de pesquisas que relacionem o subemprego ou a sobrequalificação com as intenções de saída, razão pela qual existem poucas evidências da associação entre estas duas variáveis.

Tabela 15

Principais contributos: Sobrequalificação

Autor	Ideias gerais
Burris (1983); Feldman & Turnley (1985)	A intenção de sair e a procura de novo emprego é mais comum em indivíduos sobrequalificados.
Erdogan et al. (2011)	Características de um indivíduo sobrequalificado: competências, conhecimentos, educação, experiência entre outras.
Maynard et al. (2009)	Hesitação das organizações na contratação de indivíduos sobrequalificados.
Feldman (1996)	A literatura refere haver uma escassez de pesquisas que relacionem o subemprego ou a sobrequalificação com as intenções de saída.

2.6. Empregabilidade percebida.

Para os empregados, a principal fonte de segurança não é a procura de um emprego ou de um empregador específico, mas sim, a sua percepção de empregabilidade (Kanter et al., 1992).

A investigação tem sugerido que a empregabilidade percebida está positivamente relacionada com o *turnover* e é um dos seus principais preditores (De Grip, 2004; De Cuyper et al., 2011; Elman & Angela, 2002). Trabalhadores com elevada percepção de empregabilidade são os primeiros a abandonar voluntariamente a organização (Benson, 2006).

Falar de emprego vitalício é falar de algo que já é raro e que não está ao alcance de todos, pelo que a segurança do emprego tem de ser salvaguardada de forma diferente; o “emprego vitalício” deverá passar a ser “empregabilidade vitalícia”, apresentando-se assim com a nova proteção no mercado de trabalho (Bloch & Bates, 1995; Gaspersz & Ott, 1996), acreditando que uma carreira de sucesso é assegurada pela obtenção das capacidades adequadas para que o indivíduo se mantenha continuamente empregável no mercado de trabalho, interno ou externo (Forrier & Sels, 2003).

A literatura de empregabilidade percebida é vasta e as contribuições vêm de diferentes disciplinas, incluindo economia do trabalho, ciência de gestão e psicologia. Ao nível do indivíduo, conceptualmente, Rothwell e Arnold (2007), definem empregabilidade como a capacidade do indivíduo manter o emprego que tem, ou conseguir o emprego que deseja. A empregabilidade percebida diz respeito às crenças individuais sobre como é fácil encontrar novos empregos ou, a percepção do indivíduo sobre as possibilidades de encontrar um novo emprego (Berntson et al., 2006). Forrier e Sels (2003), com base na literatura, apresentam uma definição teórica, afirmando que a empregabilidade dos indivíduos tanto se aplica ao mercado de trabalho interno da organização, empregabilidade interna (Boom & Metsellar, 2001; Wilk & Sacket, 1996), como ao mercado de trabalho externo, empregabilidade externa (Gaspersz & Ott, 1996) ou a ambos (Delsen, 1998; van Dam, 1999).

Apesar da vasta literatura, não é possível encontrar um consenso claro sobre o seu significado específico devido à inexistência de um modelo conceptual claro de empregabilidade, existindo tantas medidas quanto os investigadores do tema (Forrier & Sels, 2003).

De Cuyper e De Witte (2011), apresentam uma visão mais completa sobre a empregabilidade percebida baseada em duas dimensões: (i) Empregabilidade interna - oportunidades

percecionadas dentro da organização e, (ii) Empregabilidade externa - oportunidades percecionadas fora da organização. A empregabilidade interna refere-se à percepção que o trabalhador sente na possibilidade de ter oportunidades de progressão na sua carreira no seu atual emprego, onde persente que as suas competências profissionais são um fator facilitador para uma rotação funcional ou mobilidade interna, sentindo que pode acrescentar valor para a organização, enquanto que a empregabilidade externa refere-se à sua percepção do seu valor no mercado de trabalho externo à organização atual e, sendo elevada, é maior a probabilidade de encontrar um emprego alternativo noutra organização (Cesário, 2012; Cesário et al., 2012).

No entanto, vários têm sido os estudos que optaram por uma abordagem unidimensional da empregabilidade (exemplo: De Grip et al., 1999; Boom & Metsellar, 2001; van der Heijden, 2002).

Thijssen (2000), descreve a empregabilidade de uma forma abrangente, como todos os fatores individuais e relacionados com o contexto, tais como a situação económica do mercado de trabalho, que vão ter influência numa futura posição de emprego num determinado mercado de trabalho, não distinguindo assim se interno ou externo. Seguindo esse raciocínio, e na ótica deste estudo, optámos pela medição da empregabilidade como um fator unidimensional, onde o trabalho depende fundamentalmente da capacidade e vontade de um indivíduo em determinado contexto.

Tabela 16

Principais contributos: Empregabilidade Percecionada

Autor	Ideias gerais
De Cuyper et al. (2011); Larson & Fukami (1985)	A empregabilidade percecionada está positivamente relacionada com o <i>turnover</i> e é um dos seus principais preditores
Rothwell & Arnold (2007)	Definem empregabilidade como a capacidade do individuo manter o emprego que tem, ou conseguir o emprego que deseja.
Berntson et al., (2006)	A SRE – Self-rated employability: crenças individuais respeitantes à procura de novos empregos
De Cuyper & De Witte (2011)	Oportunidades de emprego: Empregabilidade interna e externa

Autor	Ideias gerais
Maynard et al. (2006)	Resultados individuais negativos como baixa atitude, pobre saúde física e psicológica, desempenho no trabalho e cidadania organizacional e comportamentos de saída, absentismo e <i>turnover</i>
Edwards (1991); Kristof-Brown et al. (2005); Kristof (1996);	Ajuste pessoa-trabalho – Conhecimentos e competências dos colaboradores adequados à função.
Forrier & Sels, 2003	Apesar da vasta literatura, não é possível encontrar um consenso claro sobre o significado específico de empregabilidade.

2.7. Equilíbrio trabalho-família (WLB).

A literatura correlaciona positivamente o *work-life balance* (WLB) com os resultados positivos das organizações, tais como o lucro (Beauregard & Henry, 2009), o retorno para os acionistas (Thompson & Strickland, 2003), a produtividade, os comportamentos no local de trabalho assim como com a redução do *turnover* (Suifan et al., 2015; Wilkinson, 2008; Koubova & Buchko, 2013).

Inicialmente, os investigadores começaram a estudar os possíveis conflitos entre o trabalho dos indivíduos nas suas organizações e o ambiente familiar e vice-versa, conflito entre trabalho e família (WFC – work-family conflict) (Boswell & Olson-Buchanan, 2007), sendo esse termo posteriormente substituído na literatura por equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar (WLB), implicando que a vida pessoal dos trabalhadores e o trabalho não devem ser necessariamente vistos como fatores descorrelacionados, pelo contrário, podem coexistir de forma equilibrada e complementar (Muna & Mansour, 2009), onde tanto os trabalhadores como as suas famílias, e as organizações, beneficiam com esse equilíbrio (Vloeberghs, 2002).

A teoria relativa às relações integradoras e não causais entre trabalho e família que caracteriza a construção do equilíbrio trabalho-família, tem sido desenvolvida por muitos investigadores nos últimos anos (por exemplo: Greenhaus & Allen, 2011; Greenhaus et al., 2003; Grzywacz & Carlson, 2007; Valcour, 2007). Embora existam vários usos e definições do termo equilíbrio trabalho-família (WLB), Andorka (1996) e Allen e Kiburz (2012), definem equilíbrio trabalho-família como uma avaliação global da eficácia e satisfação com o trabalho e a vida familiar.

O WLB difere subjetivamente de uma pessoa para outra e depende da percepção que o indivíduo tem da sua capacidade pessoal de equilibrar as responsabilidades profissionais com as pessoais e familiares (Moore, 2007).

Comportamentos e atitudes positivas no trabalho, assim como a satisfação profissional e a satisfação geral com a vida, corresponde a ter uma vida pessoal bem-sucedida (Koubova & Buchko, 2013), como por exemplo associar a possibilidade de os trabalhadores usufruírem de maior liberdade de horários laborais para conseguirem equilibrar o seu trabalho com os compromissos e necessidades pessoais como família, amigos, hobbies, estudos, etc. (Frame & Hartog, 2003).

A ausência de práticas de WLB pode ser um inibidor da motivação dos trabalhadores, provocando atitudes de afastamento, como o absentismo e o *turnover* (Hughes & Bozionelos, 2005), sendo que quanto maior for o desequilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal maior será a probabilidade dos trabalhadores abandonarem a organização (Houston & Waumsley, 2003), não bastando aplicar essas medidas de WLB dentro das políticas da organização como também ser notória por parte dos trabalhadores, o empenho das administrações na implementação dessas mesmas práticas de forma consistente e contínua. Este fator revelou ser um determinante importante do *turnover* uma vez que reflete a sinceridade do empregador (Lingard & Francis, 2005).

O WLB ganhou grande popularidade nas últimas décadas (Koubova & Buchko, 2013; Muna & Mansour, 2009), sendo considerada uma das mais poderosas ferramentas da gestão dos recursos humanos, adotadas e implementadas por grandes organizações como a Hewlett Packard, Shell e Microsoft (Dunne, 2007).

Tabela 17

Principais contributos: Equilíbrio Trabalho-Família

Autor	Ideias gerais
Koubova & Buchko (2013); Suifan et al. (2015); Wilkinson (2008)	Correlaciona positivamente o <i>work-life balance</i> (WLB) com a redução do <i>turnover</i> .

Autor	Ideias gerais
Muna & Mansour (2009)	A vida pessoal dos trabalhadores e o trabalho não devem ser necessariamente vistos como fatores descorrelacionados, mas antes pelo contrário, podem coexistir de forma equilibrada e complementar.
Vloeberghs (2002)	Tanto os trabalhadores, como as suas famílias e as organizações, beneficiam com o equilíbrio trabalho-família.
Moore (2007)	Perceção que o indivíduo tem da sua capacidade pessoal de equilibrar as responsabilidades profissionais com as pessoais e familiares.
Hughes & Bozionelos (2005)	A ausência de práticas de WLB pode ser um inibidor da motivação dos trabalhadores, provocando atitudes de afastamento, como o absentismo e o <i>turnover</i> .
Lingard & Francis (2005)	Forte determinante do <i>turnover</i> uma vez que reflete a sinceridade do empregador.

2.8. Clima organizacional inovador.

A adoção de práticas de RH adequadas aos novos desafios do mercado, deverá ser uma das preocupações dos gestores da nova economia. Isto porque a diferenciação e a inovação requerem trabalhadores mais motivados e satisfeitos. Sendo que estas práticas minimizam a rotatividade e o *turnover*, potenciando a excelência das empresas (Eriksson et al., 2014).

A inovação é um pré-requisito para o desenvolvimento e crescimento económico e, esta pode ser introduzida nas empresas de cinco formas: (i) Introdução de um novo bem; (ii) Introdução de um novo método de produção; (iii) Abertura de novos mercados; (iv) Novas fontes de aquisição de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; e (v) Estabelecimento de uma nova organização (Schumpeter, 1982). Nelson e Winter (1982) acrescentam que para além da introdução de novos bens e métodos de produção, a I&D também apoia a abertura de novos mercados e a reinvenção das operações da empresa para atender àqueles mercados de forma otimizada.

Hoje, a visão que a inovação e o intraempreendedorismo (ou empreendedorismo corporativo) é um veículo para estimular o crescimento e o desenvolvimento, é praticamente consensual. No entanto, se uma organização não adota uma atitude proactiva em relação à inovação e à criação de novos produtos ou tarefas inovadoras, é improvável que ela sobreviva num mercado cada vez mais agressivo, competitivo e dinâmico (Johnson, 2001). Goswami e Mathew (2011), identificaram

duas importantes dimensões para análise da capacidade de inovação: Aprendizagem organizacional e Recursos Humanos.

O *The American Heritage Dictionary*, em 1992, criou o termo “intraempreendedorismo” atribuindo-lhe o significado de pessoa dentro de uma organização que tem a responsabilidade direta de transformar uma ideia num produto final lucrativo após a inovação, tornando assim o conceito estabelecido. O intraempreendedorismo refere-se mais a ações individuais do que a processos. Não é só um processo multidimensional, como também envolve vários indivíduos na organização (Burgelman, 1983). O intraempreendedorismo só ocorre devido ao comportamento autónomo estratégico dos colaboradores a nível operacional (Burgelman & Sayles, 1988).

O comportamento inovador individual (comportamento intraempreendedor) no local de trabalho caracteriza-se pela capacidade e disponibilidade de cada colaborador gerar novas ideias para situações concretas, sejam de natureza técnica, instrumental ou metodológicas (tarefa); de as promover mobilizando apoio, aprovação e envolvimento da organização e conseguir concretizá-las no ambiente de trabalho, transformando as ideias em aplicações úteis. Neste sentido, o clima organizacional inovador fomentando o comportamento inovador do trabalho pode ajudar o indivíduo a melhorar o seu desempenho com procura de trabalhos de maior qualificação, gerando, promovendo e realizando ideias para se modificar a si mesmo ou ao ambiente de trabalho (Scott & Bruce, 1994).

A orientação da organização para a inovação é definida num contexto multidimensional. Este contexto inclui: o interesse da organização em ser inovadora, a infraestrutura para sustentar a inovação, o comportamento do pessoal de nível operacional para influenciar a orientação para o mercado e o ambiente para sustentar a implementação da inovação (Dobni, 2010). A combinação da cultura inovadora empresarial com a acumulação de conhecimento, gera o desenvolvimento ou melhoria de produtos e novos métodos para fazer negócios (Dosi, 1988; Nelson & Winter, 1982). As organizações tendem a impor restrições ao comportamento inovador (Kuratko, 2009) e será necessário que o espírito empreendedor esteja integrado na missão, objetivos, estratégia, processos e valores da organização e ser mesmo visto como uma estratégia (Ireland et al., 2009) que necessita do forte e contínuo empenho de todos, em todos os níveis da organização (Sarkar, 2014).

Tabela 18*Principais contributos: Clima Organizacional Inovador*

Autor	Ideias gerais
Eriksson et al. (2014)	As empresas inovadoras são mais propensas a adotar práticas de GRH de alto desempenho e, o impacto da rotatividade de funcionários varia de acordo com o número de práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela empresa.
Schumpeter (1982)	As cinco formas de inovar.
Johnson (2001)	A inovação e o intraempreendedorismo como veículo para estimular o crescimento e o desenvolvimento.
Goswani & Mathew (2011)	Apresentaram as duas dimensões para a análise da capacidade de inovação: Aprendizagem organizacional e os Recursos Humanos.
Burgelman (1983); Burgelman & Sayles (1988)	Intraempreendedor é um processo multidimensional e envolve vários indivíduos da organização através de comportamentos autónomos estratégicos dos colaboradores a nível operacional.
Scott & Bruce (1994)	Capacidade e disponibilidade de cada colaborador gerar, promover e concretizar ideias inovadoras, transformando-as em aplicações úteis para a organização.
Dobni (2010)	A orientação da organização para a inovação engloba o interesse em ser inovadora, ter infraestruturas se sustentem a inovação e ambiente de trabalho e comportamento do pessoal adequados para a implementação da inovação.
Ireland et al. (2009); Kuratko (2009); Sarkar (2014)	As organizações têm que adquirir um espírito empreendedor integrado na missão, objetivos, estratégia, processos e valores e este ser visto como uma estratégia, acompanhada por todos os níveis da organização.

2.9. Resumo do capítulo.

Entende-se por *turnover* ou rotação de pessoal, o ciclo de substituição de indivíduos que de forma voluntária (por iniciativa própria) ou involuntária (por iniciativa do empregador) deixam as organizações (Woods, 1992). As frases "intenção de sair" e "intenção de ficar" têm sido utilizadas indistintamente, ou seja, a intenção de sair é o inverso da intenção de ficar (Black & Stevens, 1989).

Os principais motivos ou fatores encontrados na literatura que constituem as intenções de *turnover* (como antecedentes ao *turnover* efetivo), podem ser originados por causas externas às

organizações - economia e concorrência, assim como por causa internas à organização - condições da própria organização (Woods, 1992).

Dentro das causas internas, que são aquelas que de forma pró-ativa se podem minimizar, e que são a base do estudo que se pretendeu realizar, foram detetadas seis grandes dimensões:

A *Satisfação global com a carreira e recompensas* e a rotatividade de pessoal (*turnover*) estão diretamente ligadas (Zopiatis et al., 2018) por diversos fatores, entre eles, a política salarial adotada pelas organizações, a política de benefícios aos colaboradores (Currall et al., 2005; Greengberg, 1990; Miceli & Mulvey, 2000) e as oportunidades de progresso e crescimento profissional oferecidos pela organização ao colaborador (Egan et al., 2004; Wright & Bonett, 2007), que em termos conceptuais tem tido diferentes definições por diferentes autores, refletem uma multiplicidade de variáveis que podem afetar o estado de satisfação de um colaborador, que de uma forma quase generalizada nos diversos estudos realizados envolve variáveis como a remuneração e benefícios, a ação da supervisão, o ambiente de trabalho e a relação entre colegas, as expectativas de progressão de carreira, a natureza do trabalho, entre outros.

A satisfação com a carreira é comumente avaliada como um sucesso subjetivo na carreira definido pela satisfação que um individuo obtém quando consegue uma progressão profissional (Judge et al., 1995).

A satisfação com as recompensas refere-se ao retorno justo que um individuo tem pela realização de tarefas laborais que proporcionam a realização das suas necessidades individuais, equilibrando assim, o seu desempenho laboral, esforço, conhecimentos e competências com as suas atitudes e comportamentos na organização (Adams, 1963; Greenberg, 1987, 1990; Milkovich & Newman, 2008).

O aproveitamento e ajustamento das capacidades e competências dos colaboradores para as funções que cada um desempenha, pode ter um papel fundamental na retenção de colaboradores evitando assim a sua perceção de **sobrequalificação** (Erdogan & Bauer, 2021; Maynard et al., 2006). Quando um individuo sente que está a ser subaproveitado e que tem potencial para funções com maior impacto, notoriedade e reconhecimento, tende a procurar novas funções (**empregabilidade percecionada**), que satisfaçam as suas necessidades de realização profissional,

constituindo-se assim como um dos fatores com maior impacto no *turnover* (De Cuyper et al., 2011; Acikgoz et al., 2016; Nelissen et al., 2017).

O *equilíbrio trabalho-família* depende da perceção que um individuo tem na capacidade pessoal de equilibrar as suas responsabilidades profissionais com as pessoais e familiares (Moore, 2007), que existindo, trarão benefícios para todos, empregador, empregado e família (Vloeberghs, 2002).

Hoje, a inovação é um fator essencial para a sustentabilidade das organizações face aos grandes desafios trazidos pela globalização. Quem não inova, pode estar a comprometer o seu futuro e continuidade. As empresas que adotam *climas inovadores*, geralmente adotam também práticas de GRH de alto desempenho, e caracterizam-se pela abertura da estratégia inovadora a toda a organização, permitindo assim, que todos os colaboradores possam criar e implementar novas ideias que ajudem no sucesso da organização assim como no seu sucesso pessoal (promoções, recompensas, remunerações, reconhecimento, etc.), podendo assim ser reconhecido como um fator que atenua as intenções de *turnover* (Agarwal et al., 2012; Kim & Fernandez, 2017).

Na indústria hoteleira, assim como na maioria dos outros sectores, o *turnover* é também uma das grandes preocupações da gestão efetiva dos recursos humanos (Boella, 1992; Davenport, 2001; Ferreira & Freire, 2001; Ghiselli et al., 2001; Hinkin & Tracey, 2000; Silva, 2001; Woods, 1992). As consequências de um elevado *turnover* são de natureza administrativa assim como económicas. Os custos provenientes da rotação de pessoal – seleção, recrutamento e formação de novos colaboradores, serão tanto maiores quanto a dimensão da taxa de rotação de pessoas (Gray et al., 2000). A elevada taxa de rotação leva a grandes quebras de produtividade e da qualidade do serviço, que terão efeitos diretos sobre a rentabilidade e lucros da organização.

Da revisão de literatura realizada, destacam-se os pontos essenciais para o desenvolvimento da investigação proposta, de forma resumida:

- No sector hoteleiro, assim como em outros sectores de atividade, o elevado *turnover*, seja voluntário ou involuntário, tem efeitos nocivos na gestão e resultados das organizações, quer a nível administrativo quer a nível financeiro;
- As perdas administrativas e financeiras causadas pela saída de colaboradores das organizações, podem ser minimizadas através de políticas de recursos humanos pró-ativas desde o recrutamento e seleção ajustado às necessidades da empresa até à retenção de

peessoas formadas e autónomas para a realização das tarefas diárias que garantam o bom funcionamento e a qualidade exigida às organizações hoteleiras;

- A satisfação global com a carreira e recompensas, a sobrequalificação, a empregabilidade percebida, o equilíbrio trabalho-família assim como a existência de clima organizacional inovador, são fatores importantes para uma gestão eficaz e ativa dos recursos humanos, constituindo-se assim preditores do *turnover* efetivo.

CAPÍTULO III

ESTUDO 1

Determinantes das intenções de ficar

3. Estudo 1: Determinantes das intenções de ficar

3.1. Objetivos e hipóteses de investigação.

Com base na revisão da literatura efetuada (Capítulo II), este estudo tem como principal objetivo compreender, em trabalhadores do sector da hotelaria, como várias variáveis impactam nas intenções de permanência na organização, especificamente as variáveis satisfação com a carreira e recompensas, a perceção de que as suas qualificações e experiência profissional estão a ser aproveitadas, a perceção do seu grau de empregabilidade, o seu equilíbrio trabalho-família e, ainda, a influência que possa ter o desenvolvimento da sua atividade profissional inserida num clima organizacional inovador, procurando responder aos dois primeiros objetivos específicos deste trabalho de investigação:

(1) estudar o impacto das variáveis preditoras, a satisfação global com a carreira e recompensas, a empregabilidade percecionada pelo colaborador bem como a perceção sobre a sua situação de sobrequalificação e o equilíbrio trabalho-família, na variável critério intenções de ficar; e

(2) estudar o efeito moderador do clima organizacional inovador em relação à satisfação global com a carreira e recompensas, a empregabilidade percecionada pelo colaborador, bem como a perceção sobre a sua situação de sobrequalificação e o equilíbrio trabalho-família e as intenções de ficar.

Os principais motivos ou fatores encontrados na literatura que constituem as intenções de *turnover* (como antecedentes ao *turnover* efetivo), podem ser originados por causas externas às organizações - economia e concorrência, assim como por causa internas à organização - condições da própria organização, que são aquelas que de forma pró-ativa se podem minimizar pela gestão eficiente dos recursos humanos. Os preditores identificados encontram-se repartidos por seis grupos que permitiram chegar à formulação das hipóteses de investigação suportadas pela revisão de literatura realizada, recuperando-se nesta secção os seus principais pressupostos.

A Satisfação global com a carreira e recompensas, que em termos conceptuais têm apresentado diferentes definições por diferentes autores, mas que em comum englobam as experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo e que relaciona a sua satisfação profissional com a

acumulação de experiências relacionadas ao trabalho que abrangem o curso da vida de uma pessoa (Purcell et al., 2005; Riley & Ladkin, 1994; Rothwell & Arnold, 2007), assim como a fulcral importância da justa recompensa pelo seu desempenho (Adams, 1963; Greenberg, 1987, 1990; Milkovich & Newman, 2008), quando não são percebidas pelos colaboradores, estes tendencialmente tomarão atitudes e comportamentos que levarão a baixar a sua produtividade, desempenho e satisfação, catalizando a probabilidade de *turnover*, constituindo deste modo um fator importante para a manutenção de colaboradores na organização (Currall et al., 2005; Greenberg, 1990; Miceli & Mulvey, 2000). Estudos realizados por Armstrong-Stassen e Ursel (2009), Nauta et al. (2009) e de Joo e Park (2010), apoiam a ideia de que a satisfação geral com a carreira e recompensas é vital, uma vez que está relacionada com vários *outcomes* do trabalho, tais como com a intenção de permanecer na organização.

***Hipótese 1** – A satisfação global com a carreira e recompensas está positivamente relacionada com as intenções de ficar.*

Numa organização, os indivíduos sobrequalificados tendem a mostrar maiores intenções para deixar a organização e assumirem comportamentos de procura de novo emprego, em relação a indivíduos não sobrequalificados (Burriss, 1983; Feldman & Turnley, 1995). A sobrequalificação está associada a uma variedade de resultados individuais negativos, incluindo atitudes menos pró-ativas de trabalho (por exemplo, satisfação no trabalho, compromisso organizacional), débil saúde física e psicológica, desempenho no trabalho mais reduzidos (Burriss, 1983; Feldman, 1990, 1996; Johnson e Johnson, 1996, 2000) e, aumento das intenções de saída, absentismo e *turnover* efetivo (Maynard et al., 2015). A sobrequalificação pode ser vista em duas óticas: objetivamente a partir da perspectiva do potencial empregador que compara as qualificações exigidas para o cargo com as que o empregado apresenta, ou subjetivamente a partir da percepção do empregado (Erdogan et al., 2011). Neste estudo, que reflete a perspectiva do empregado, a percepção sobre o grau de aproveitamento e ajustamento das capacidades, das competências dos colaboradores para as funções que cada um desempenha, pode ter um papel fundamental na retenção de colaboradores (Erdogan & Bauer, 2021; Maynard et al., 2006).

Hipótese 2 - *A percepção de sobrequalificação está negativamente relacionada com as intenções de ficar.*

Para os empregados, a principal fonte de segurança não é a procura de um emprego ou de um empregador específico, mas sim, a sua percepção de empregabilidade (Kanter et al., 1992). Os trabalhadores que percebem uma elevada empregabilidade são os primeiros a abandonar voluntariamente a organização (Benson, 2006) sendo que essa percepção está positivamente relacionada com o *turnover* e é um dos seus principais preditores (De Grip, 2004; De Cuyper et al., 2011; Elman & Angela, 2002). Neste estudo, optou-se pela medição da empregabilidade como unidimensional (Boom & Metsellar, 2001; van der Heijden, 2002; De Grip et al., 1999), referente ao mercado de trabalho externo - empregabilidade externa. Quando um indivíduo sente que está a ser subaproveitado e que tem potencial para funções de maior exigência, notoriedade e reconhecimento, tende a procurar novas oportunidades profissionais, e se sente que tem essas oportunidades que satisfaçam as suas necessidades de realização profissional fora da empresa onde trabalha, tenderá a procurar alternativas de emprego no mercado de trabalho. Esta situação tem sido designada de empregabilidade percebida e tem vindo a ser relacionada com as intenções de *turnover* (De Cuyper et al., 2011; Acikgoz et al., 2016; Nelissen et al., 2017). Mais texto dos mesmos autores

Hipótese 3 - *A empregabilidade percebida está negativamente relacionada com as intenções de ficar.*

Muitos investigadores nos últimos anos (por exemplo: Greenhaus & Allen, 2011; Greenhaus et al., 2003; Grzywacz & Carlson, 2007; Valcour, 2007) têm desenvolvido a teoria relativa às relações integradoras e não causais entre trabalho e família que caracteriza a construção do equilíbrio trabalho-família. Embora existam vários usos e definições do termo equilíbrio trabalho-família (WLB), Andorka (1996) e Allen e Kiburz (2012), definem equilíbrio trabalho-família como uma avaliação global da eficácia e satisfação com o trabalho e a vida familiar. O equilíbrio trabalho-família difere subjetivamente de uma pessoa para outra e depende da percepção que o indivíduo tem da sua capacidade pessoal de equilibrar as responsabilidades profissionais com as pessoais e familiares (Moore, 2007). A relação positiva entre o equilíbrio trabalho-família e os resultados

positivos das organizações no aumento do bem-estar dos trabalhadores e na redução do *turnover* pelo aumento das intenções do colaborador se manter na mesma organização, pela coexistência de forma equilibrada e complementar entre a vida pessoal do colaborador e o trabalho, resulta em benefícios para ambos, empregados e empregadores. Estudos anteriores evidenciaram um impacto positivo desta relação com as intenções de ficar (Chen & Eyoun, 2018; Deery, 2008).

Hipótese 4 – O equilíbrio trabalho-família está positivamente relacionada com as intenções de ficar.

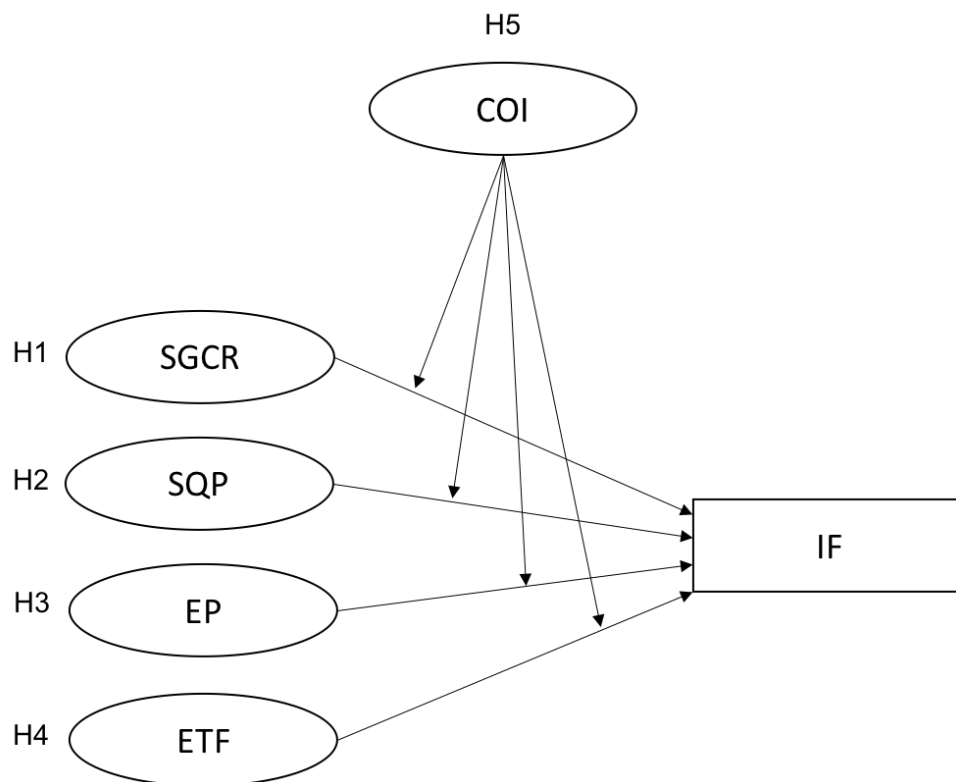
Hoje, a inovação é um fator essencial para a sustentabilidade das organizações face aos grandes desafios trazidos pela globalização. Quem não inova, pode estar a comprometer o seu futuro e continuidade. As empresas que adotam comportamentos inovadores, geralmente adotam também práticas de RH de alto desempenho (Eriksson et al., 2014), e caracterizam-se pela abertura da estratégia inovadora a toda a organização, permitindo assim, que todos os colaboradores possam criar e implementar novas ideias que ajudem no sucesso da organização assim como no seu sucesso pessoal (promoções, recompensas, remunerações, reconhecimento, etc.), podendo assim ser reconhecido como um fator que indiretamente atenua as intenções de *turnover*. Para muitos a inovação e o intraempreendedorismo (ou empreendedorismo corporativo) funcionam como um veículo para estimular o crescimento e o desenvolvimento. No entanto, se uma organização não adota uma atitude proactiva em relação à inovação e à criação de novos produtos ou tarefas inovadoras, é improvável que ela sobreviva num mercado cada vez mais agressivo, competitivo e dinâmico (Johnson, 2001). Goswami e Mathew (2011), identificaram duas importantes dimensões para análise da capacidade de inovação: Aprendizagem Organizacional e Recursos Humanos. Contudo ainda existe uma escassez de estudos que consolidem estes impactos positivos de um clima de apoio a comportamento inovadores nas intenções de permanência na organização (Agarwal et al., 2012; Kim & Fernandez, 2017).

Hipótese 5 - Um clima organizacional que promova comportamentos inovadores influencia a relação entre a satisfação, a empregabilidade, a sobrequalificação, o equilíbrio trabalho-família, as remunerações e as intenções de ficar.

As hipóteses formuladas permitem estabelecer um modelo conceptual (Figura 2) que inspirado na literatura permite responder às questões que suportam esta investigação.

Figura 2

Modelo conceptual



Nota: SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; COI, Clima Organizacional Inovador; IF Intenções de Ficar.

3.2. Método.

3.2.1. Tipologia de estudo.

Para testar o modelo proposto, foi realizado um estudo empírico, de natureza quantitativa e de carácter relacional, onde se pretende perceber que outros preditores menos estudados no sector podem contribuir para um melhor conhecimento sobre as intenções de permanência na organização.

3.2.2. *Variáveis e medidas.*

Satisfação com a Carreira e Recompensas

Para medir a satisfação geral dos trabalhadores da hotelaria em Portugal com a sua carreira e recompensas, foi usado um item relacionado com carreira de Greenhaus et al. (1990) e utilizado em estudos anteriores (Greenhaus & Parasuraman, 1993; Parasuraman et al., 1996; van Dam, 2004) e 3 itens relacionados com as recompensas propostos por Cesário (2015) e que fazem parte de uma escala geral sobre a importância das práticas de GRH (Tabela 19). Os participantes indicavam o grau de concordância com cada afirmação numa escala de *Likert* de 5 pontos (de 1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente).

Tabela 19

Escala Satisfação Global com a Carreira e Recompensas

	Item	Autor(es)
1	<i>Estou satisfeito(a) com o sucesso que alcancei na minha carreira, dentro desta empresa</i>	Greenhaus et al. (1990)
2	<i>A minha remuneração está relacionada com o meu desempenho</i>	
3	<i>A minha remuneração está relacionada com o valor da minha função na organização</i>	Cesário (2015)
4	<i>A minha remuneração está adequadamente relacionada com o praticado no mercado</i>	

Sobrequalificação Percecionada

Na literatura são referidas duas perspetivas sobre como pode ser vista a sobrequalificação (Erdogan et al., 2011): sobrequalificação objetiva a partir da perspetiva do empregador comparando as qualificações detidas pelas pessoas com os requisitos do posto de trabalho (Brynin & Longhi, 2009; Burris, 1983; Farooq et al., 2009; Khan & Morrow, 1991), ou sobrequalificação subjetiva, a partir da perceção do empregado sobre as suas qualificações face à exigência do posto de trabalho (Erdogan & Bauer, 2009; Maynard et al., 2006). Neste estudo, a partir da perspetiva do empregado, utilizaram-se 8 itens da *Scale of Perceived Overqualification* (SPOQ) desenvolvida por Maynard et al. (2006) para medir a sobrequalificação percecionada, que se apresenta com uma estrutura unidimensional (Tabela 20). A SPOQ tem sido utilizada em diversos estudos recentes (entre outros: Cheng et al., 2018; Deng et al., 2018; Erdogan et al., 2018; Jackson & Collings, 2018; Tebbe et al., 2019; Wassermann & Hoppe, 2019).

Itens que compõem a escala:

Tabela 20

Escala Sobrequalificação Percecionada

	Item	Autor(es)
1	<i>As minhas funções atuais requerem menos habilitações académicas do que as que possuo</i>	
2	<i>A experiência profissional que tenho não é necessária para ser bem-sucedido(a) nestas funções</i>	
3	<i>Uma pessoa com menos habilitações académicas do que eu poderia desempenhar bem as minhas funções</i>	
4	<i>A minha experiência profissional não está a ser totalmente utilizada nas funções que desempenho atualmente</i>	
5	<i>Eu tenho muitos conhecimentos que não são necessários para realizar as minhas atuais funções</i>	Maynard et al. (2006)
6	<i>As minhas habilitações académicas são superiores às exigidas para as minhas atuais funções</i>	
7	<i>As minhas habilitações académicas são superiores às exigidas para as minhas atuais funções</i>	
8	<i>Tenho mais competências do que as que preciso para desempenhar as minhas atuais funções</i>	

Os participantes indicavam o seu grau de concordância com cada afirmação numa escala de *Likert* de 5 pontos (de 1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente).

Empregabilidade Percecionada

Sendo o tema base deste estudo, o *turnover* voluntário, ou seja, a saída voluntária de colaboradores da organização, adotou-se o conceito de empregabilidade percecionada como uma atitude associada a maior ou menor dificuldade sentida pelo trabalhador nas transições no mercado de trabalho (Boom & Metsellar, 2001; van der Heijden, 2002; De Grip et al., 1999). Foram utilizados 2 itens da escala proposta por De Witte, (1992) e utilizada em estudos anteriores (De Cuyper & De Witte, 2008, 2010) (Tabela 21):

Tabela 21*Escala Empregabilidade Percecionada*

	Item	Autor(es)
1	<i>Se eu quisesse, seria muito fácil mudar para um trabalho melhor noutra empresa</i>	De Witte, (1992)
2	<i>Tenho a certeza de que rapidamente conseguiria um trabalho semelhante noutra empresa</i>	

Os participantes indicavam o seu grau de concordância com cada afirmação numa escala de *Likert* de 5 pontos (de 1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente).

Equilíbrio Trabalho-Família

A escala de Equilíbrio Trabalho-Família (WLB) foi medida com base num instrumento desenvolvido por Allen e Kiburz (2012), onde o autor utilizou 4 itens para avaliação do equilíbrio trabalho-família dos trabalhadores. Esta escala foi utilizada junto de uma amostra de 131 indivíduos apresentando um *Alpha de Cronbach* de ,88.

Neste estudo foram utilizados os itens, adaptados para a situação portuguesa, para avaliar o equilíbrio trabalho-família de trabalhadores da hotelaria em Portugal (Tabela 22), onde os inquiridos tiveram de avaliar o seu acordo com as seguintes afirmações numa escala de *Likert* que vai de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Tabela 22*Escala Equilíbrio Trabalho-Família*

	Item	Autor(es)
1	<i>Sou capaz de equilibrar as exigências do meu trabalho e as exigências da minha família</i>	Allen & Kiburz (2012)
2	<i>De um modo geral, acredito que o meu trabalho e a minha vida familiar não estão equilibrados</i>	
3	<i>Equilíbrio as minhas responsabilidades no trabalho e na família, não existindo sobreposições de umas nas outras</i>	
4	<i>Experiencio um elevado equilíbrio Trabalho-Família</i>	

Clima Organizacional Inovador

O Clima Organizacional Inovador foi medido por 6 itens adaptados da escala original *Organizational Climate Measure* (OCM) de Patterson et al. (2005) (Tabela 23), e utilizada junto de uma amostra de 6.869 trabalhadores apresentando um *Alpha de Cronbach* de 0,86.

Os participantes indicaram o seu grau de concordância, numa escala de *Likert* de 5 pontos, com os seguintes itens:

Tabela 23
Escala Clima Organizacional Inovador

	Item	Autor(es)
1	Nesta empresa as novas ideias são prontamente aceites	
2	Esta empresa é rápida a responder quando é necessário fazer mudanças	
3	A gestão desta empresa é rápida a detetar a necessidade de executar as tarefas de forma diferente	Patterson et al. (2005)
4	Esta empresa é muito flexível, altera rapidamente os procedimentos para atender a novas condições de modo a resolver problemas à medida que eles surgem	
5	Esta empresa está sempre disponível para apoiar o desenvolvimento de novas ideias	
6	As pessoas desta empresa procuram sempre novas formas de encarar os problemas	

3.2.3. Metodologia de análise dos dados.

Após a recolha dos dados, a variável *idade* foi classificada em 6 escalões (escalão 1 para até 20 anos de idade, 2 para 21/30, 3 para 31/40, 4 para 41/50, 5 para 51/60 e 6 para mais de 60 anos de idade). As variáveis, *antiguidade no sector* e a *antiguidade no atual emprego*, foram também classificadas em 4 escalões (escalão 1 inferior ou igual a 3 anos, 2 para 4/10 anos, 3 para 11/20 anos e 4 para mais de 20 anos). A variável, *experiência no sector*, foi classificada em 3 escalões (escalão 1 inferior a 5 empresas, 2 de 5 a 10 empresas e escalão 3 superior a 10 empresas).

Iniciou-se com os testes de validade fatorial realizando uma análise fatorial confirmatória (AFC). Quanto ao conteúdo dos instrumentos, mediu-se o grau em que o conteúdo de um instrumento reflete adequadamente o construto que está a ser medido, ou seja, avaliou-se o quanto uma amostra de itens é representativa do domínio de um construto.

Recorreu-se à AFC para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional proposta entre as variáveis manifestas (itens) (Marôco, 2010). A AFC deve ser utilizada quando um investigador já possui conhecimento prévio sobre as variáveis latentes em estudo, uma vez que postula relações entre as variáveis medidas e os fatores previamente determinados, testando essa estrutura hipotética (Lemke, 2005).

O principal objetivo da análise fatorial confirmatória é explicar a covariância ou correlação entre muitas variáveis observadas, através da relação de poucas variáveis subjacentes (Marôco, 2010).

Todos os modelos de medida de análise fatorial confirmatória têm que preencher duas condições: o número de parâmetros livres deve ser menor ou igual ao número de observações, e cada fator tem que ter uma escala.

De um ponto de vista formal, o modelo geral da AFC é simplesmente o modelo de medida do modelo de equações estruturais (Marôco, 2010). A avaliação de um modelo de equações estruturais consiste na adequação dos parâmetros estimados e na adequação do modelo em termos gerais.

A aplicação válida do modelo requer a verificação de diferentes pressupostos entre os quais a independência das observações, a normalidade multivariada, relações de linearidade entre as variáveis manifestas e as latentes, covariâncias amostrais não nulas e ausência de multicolinearidade (Marôco, 2010).

Dada a impossibilidade de obter uma amostra independente de modo a se efetuar uma validação cruzada do modelo, usaram-se os dados amostrais para o testar o mesmo e avaliar a invariância do modelo. Deste modo foi selecionada, aproximadamente e de modo aleatório, $\frac{3}{4}$ da amostra para ajustar o modelo sendo que o restante $\frac{1}{4}$ foi utilizada na avaliação da manutenção da estrutura do modelo (esta metodologia também é conhecida na literatura como análise multigrupo). Para avaliação da significância da diferença da qualidade do ajustamento do modelo, usou-se o teste do qui-quadrado, considerando um nível de significância empírico de 5% e uma hipótese nula de que o modelo se ajusta, aceitamos a mesma pois o nível de significância observado é superior ao nível de significância empírico, concluindo-se a manutenção da estrutura do modelo, ou seja, a invariância do mesmo.

Prosseguiu-se para o Modelo de Equações Estruturais (*SEM–Structural Equation Modeling*) no sentido de explicar/confirmar as relações entre as variáveis dos constructos. Para o desenho das variáveis no diagrama de caminhos, foi utilizado o software *AMOS Graphics*.

O procedimento foi de acordo com uma lógica de “geração de modelos” (Arblucke, 1982, 2008), considerando na análise do seu ajustamento, interactivamente com os resultados obtidos: para o qui-quadrado (χ^2); *Tucker-Lewis Index* (TLI); para o *goodness-of-fit index* (GFI); para o

comparative fit index (CFI) e para o *root mean square error of approximation* (RMSEA) (Tabela 24).

Tabela 24
Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

Índices de Ajustamento	CrITÉrios	NÍvel de adequação	Mensuração
χ^2/df Razão qui-quadrado/ graus de liberdade	$\leq 5,00$	Excelente	Avalia a magnitude da discrepância entre a amostra e as matrizes das covariâncias de adequação.
TLI Tucker-Lewis Index	$> 0,90$ $> 0,95$	Satisfatório Excelente	Compara o modelo testado com o modelo nulo restrito, onde todas as variáveis observadas são assumidas como independentes.
GFI Goodness-of-fit Index	$> 0,90$ $> 0,95$	Satisfatório Excelente	Compara a capacidade de um modelo para produzir a matriz de variância/covariância com a possibilidade de nenhum modelo o fazer.
CFI Comparative Fit Index	$> 0,90$ $> 0,95$	Satisfatório Excelente	Alternativa ao NFI, sendo mais preciso em amostras de tamanho reduzido. Calcula o ajuste relativo do modelo observado ao compará-lo com um modelo base.
RMSEA Root Mean Square Error of Approximation	$< 0,08$ $< 0,05$	Satisfatório Excelente	Estima a quantidade de aproximação de erros, por graus de liberdade, tendo em conta o tamanho da amostra.

Fonte: Adaptado de Hair et al. (2009)

Seguiram-se os testes com a análise da validade convergente, discriminante e fiabilidade composta. A validade convergente avalia o grau de correlação entre duas medidas do mesmo conceito, e para o verificar utilizou-se o critério proposto por (Fornell & Larcker, 1981), que indica a existência de validação convergente quando a Variância Média Extraída (AVE), que representa a proporção média da variância dos itens explicada pela variável latente, for superior a 50%, ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally & Bernstein, 1994). A validação discriminante verifica o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais, comparando a variância extraída (AVE) com variância compartilhada, sendo que a variância compartilhada entre os constructos não pode ser maior que as suas respectivas variâncias extraídas. A análise da

fiabilidade de cada escala com mais de 3 itens foi efetuada através do cálculo do *Alpha de Cronbach*, tanto em relação a cada constructo bem como às dimensões que os compõem. Este coeficiente é uma estimativa da consistência interna da escala obtida a partir das variâncias dos itens e dos totais do teste por sujeito (Cronbach, 1951), ou seja, indica-nos se todos os itens de um instrumento medem o mesmo construto (Streiner, 2003). Quanto maior a variância entre sujeitos maior é a informação que essa medida transporta; pelo contrário, se esta variância for nula, a medida é constante, e a informação transportada é naturalmente, reduzida. Os seus valores variam entre 0 e 1, não assumindo valores negativos. Apesar da importância deste teste ser reconhecido pela maioria dos investigadores, o referencial de valor mínimo aceitável com maior consenso aponta para um *Alpha de Cronbach* situado entre 0,6 e 0,7 ser considerado de aceitável e superior a 0,7 como bom (Nunnally & Bernstein, 1994). Para a escala com 2 itens, a verificação da consistência interna foi realizada através do coeficiente de correlação de *Spearman–Brown* seguindo recomendações do uso deste coeficiente em alternativa ao coeficiente *Alpha de Cronbach* o qual tem sido considerado inapropriado para escalas de dois itens (Eisinga et al., 2013; Hulin et al., 2001).

Seguiu-se o teste para avaliar a normalidade das variáveis para verificar que todas as variáveis em estudo seguem uma distribuição normal, que de acordo com Kline (2015), os valores absolutos de Assimetria não podem exceder três e os valores absolutos de Curtose não devem exceder oito.

Seguiram-se as análises das médias e desvios padrão, a verificação de diferenças entre os vários grupos. A relação entre as variáveis foi testada através de modelos de equações estruturais.

Para todos os processos de análise dos dados recolhidos, foram utilizados os programas IBM *SPSS Statistics 27* e *SPSS AMOS*.

3.3. Resultados.

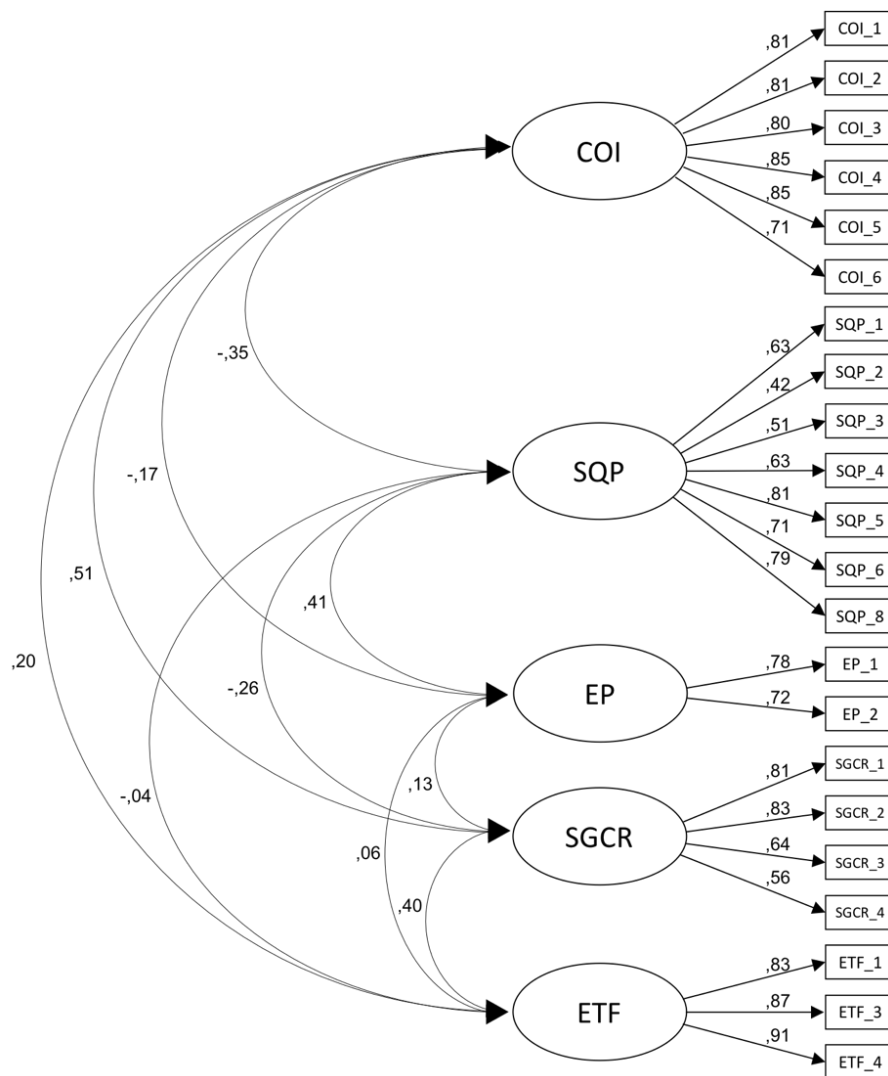
3.3.1. Validação do modelo teórico.

Realizou-se uma análise confirmatória com cinco constructos livremente correlacionados para confirmar a estrutura e consistência do modelo teórico (Figura 3; Anexo 1).

No que se refere aos coeficientes de ajustamento, foram utilizados critérios múltiplos, uma vez que cada índice apresenta diferentes forças e fraquezas na avaliação da adequação do modelo

fatorial confirmatório. Os valores obtidos no modelo a 5 fatores indicam um bom ajustamento para os índices Qui-quadrado (χ^2); *Tucker-Lewis Index* (TLI); para o *goodness-of-fit index* (GFI); para o *comparative fit index* (CFI) e para o *root mean square error of approximation* (RMSEA).

Figura 3
Análise Confirmatória (AFC)



Nota: COI, Clima Organizacional Inovador; SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família.

Com referência à página 66 desta tese, segundo Hair et al. (2009), o índice χ^2/gf avalia a magnitude da discrepância entre a amostra e as matrizes das covariâncias de adequação, *i.e.*, refere-se à magnitude da discrepância entre a matriz de covariância observada e a modelada, testando a probabilidade de o modelo teórico se ajustar aos dados, pelo que, para o valor obtido de $\chi^2/gf = 2,093$, sendo inferior a 5,00, mostra um adequado ajustamento do modelo. O índice GFI compara a capacidade de um modelo para produzir a matriz de variância/covariância com a possibilidade de nenhum modelo o fazer e tem como objetivo analisar a proporção da covariância observada entre as variáveis manifestas, explicada pelo modelo ajustado, pelo que, pelo valor apresentado $GFI = 0,926$, sendo superior a 0,90 é considerado satisfatório (Hair et al., 2009). O índice CFI foi proposto por Bentler (1990) como forma de corrigir a subestimação que ocorre, quando se usa o NFI com amostras pequenas. É considerada uma versão melhorada do NFI visto que apresenta um conjunto de propriedade desejáveis e é relativamente pouco sensível à complexidade dos modelos, sendo por isso, um dos índices mais usados (Hair et al., 2009) e calcula o ajuste relativo do modelo observado ao compará-lo com um modelo base, sendo que apresentando o valor $CFI = 0,958$, este apresenta um nível de adequação excelente (Hair et al., 2009). O índice TLI semelhante ao CFI, na medida em que envolve também uma comparação entre um modelo especificado e um modelo de referência (modelo nulo), apresentou o valor de $TLI = 0,949$ pode ser considerado excelente pela sua proximidade ao valor 0,95 (Hair et al., 2009). Por fim, o índice RMSEA como medida que tem o objetivo de corrigir a tendência da estatística da qualidade do ajustamento de χ^2 a rejeitar modelos com amostras de grande dimensão e/ou um grande número de variáveis, estimando a quantidade de aproximação de erros, por graus de liberdade, tendo em conta o tamanho da amostra, apresentou o valor de $RMSEA = 0,050$ sendo assim considerado excelente (Hair et al., 2009).

Em resumo, para os valores $\chi^2/gf = 2,093$, $GFI = 0,926$, $CFI = 0,958$, $TLI = 0,949$ e $RMSEA = 0,050$, o modelo apresenta um bom ajustamento.

3.3.2. Validade Convergente e Discriminante (Consistência interna)

Os resultados mostram níveis que podem ser considerados bons ou muito bons. A fiabilidade compósita (CR) excede os limites mínimos recomendados ($\geq 0,70$); ETF ($\geq 0,91$); COI ($\geq 0,95$); SQP ($\geq 0,89$); SGCR ($\geq 0,81$); e EP ($\geq 0,72$). Os valores em relação à variância média extraída

(AVE) também excedem o valor de referência ($\geq 0,50$) referido na literatura (Fornell & Larcker, 1981); ETF ($\geq 0,76$); COI ($\geq 0,79$); SQP ($\geq 0,55$); SGCR ($\geq 0,52$); e EP ($\geq 0,56$) (Tabela 25).

Tabela 25

Valores da validade Convergente e Discriminante

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	ETF	COI	SQP	SGCR	EP
ETF	0,906	0,763	0,164	0,912	0,873				
COI	0,951	0,794	0,264	0,922	0,199	0,807			
SQP	0,890	0,546	0,166	0,868	-0,038	-0,338	0,662		
SGCR	0,806	0,517	0,264	0,841	0,405	0,514	-0,251	0,719	
EP	0,721	0,564	0,166	0,724	0,065	-0,169	0,408	-0,132	0,751

Nota: CR, Fiabilidade Compósita; AVE, Variância Média Extraída; COI, Clima Organizacional Inovador; SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família.

3.3.3. *Teste de Normalidade*

Dado que a dimensão da amostra é superior a 50, testámos a normalidade dos constructos através do teste do Kolmogorov-Smirnov, sendo que poucas delas passavam no referido teste. Dado que se trata de um pressuposto da aplicabilidade do método, uma das alternativas é o estudo da simetria e curtose estandardizadas (SK/error SK, KU/error KU, rácios que devem estar entre -1,96 e 1,96) (Tabela 26).

Tabela 26

Valores do teste de Normalidade

	SQP_1	SQP_2	SQP_3	SQP_4	SQP_5	SQP_6	SQP_8
SK / error SK	-0,410	7,043	-0,350	-0,932	-2,496	0,009	-3,342
KU / error KU	-5,644	-2,412	-4,794	-4,412	-4,060	-5,236	-2,936
	COI_1	COI_2	COI_3	COI_4	COI_5	COI_6	
SK / error SK	-4,342	-3,897	-5,188	-4,761	-5,248	-5,778	
KU / error KU	-0,150	-1,249	-0,974	-0,944	-0,665	0,618	
	SGCR_1	SGCR_2	SGCR_3	SGCR_4			
SK / error SK	-5,769	2,085	-0,735	-2,051			
KU / error KU	-1,021	-4,399	-4,399	-3,116			

	ETF_1	ETF_3	ETF_4
SK / error SK	-2,803	-0,838	-1,103
KU / error KU	-2,910	-3,438	-3,395
	EP_1	EP_2	
SK / error SK	-0,658	-2,248	
KU / error KU	-4,009	-3,056	

Nota: COI, Clima Organizacional Inovador; SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família.

Da análise ao estudo da assimetria e curtose, observa-se que em todos os constructos existem rácios que não estão dentro dos valores -1,96 e 1,96. As falhas de assimetria, em alguns dos constructos devem-se, possivelmente, ao facto da amostra não ser aleatória e/ou às escalas de Likert utilizadas, pelo que as conclusões a retirar nunca serão tão robustas quanto o desejável. Este facto decorre naturalmente em estudos nas áreas das ciências sociais pela dificuldade de recolha de amostras aleatórias.

3.3.4. Comparação entre grupos por variável.

Comparação da percepção dos constructos preditores entre grupos

Para avaliar a existência ou não de diferenças nas percepções dos constructos (sobrequalificação, empregabilidade, satisfação global com a carreira e recompensas, equilíbrio trabalho família e clima organizacional inovador) entre os vários grupos formados para cada uma das variáveis sociodemográficas (Localização, Género, Formação na área, Idade, Habilitações Académicas, Antiguidade no Sector e Antiguidade na Organização), recorreu-se ao teste One-Way ANOVA Post Hoc de Tukey HSD para dados não paramétricos para os constructos com três ou mais grupos e ao teste *T-Student* para os constructos com menos de três grupos. O teste One-Way ANOVA Post Hoc de Tukey HSD permite observar se os resultados são globalmente significativos, e comparando os grupos entre si, verificar quais os que apresentam diferenças significativas.

Para os constructos com menos de três grupos não foram encontradas diferenças significativas. Para os restantes, foram encontradas diferenças significativas apenas para os grupos das variáveis Localização, Idade, Habilitações Académicas, Antiguidade no Sector e Antiguidade na

Organização. Uma vez que foram assinaladas diferenças nos grupo daquelas cinco variáveis, procedeu-se a testes *Post-Hoc* (Tukey) para identificar essas diferenças.

A variável *Localização do Hotel* foi formada por três grupos: Norte, Centro que inclui a área metropolitana de Lisboa e Sul que inclui Alentejo e Algarve.

O resultado da comparação entre os três grupos da variável *Localização do hotel* (Tabela 27), mostrou que o grupo de colaboradores que trabalham em hotéis do centro de Portugal continental, percecionam uma maior sobrequalificação que os colaboradores do norte (Dif = 0,350; $p = 0,022$) assim como percecionam um menor clima organizacional inovador nas organizações onde trabalham que os colaboradores do norte (Dif = -0,335; $p = 0,020$) e que os do sul (Dif = -0,239; $p = 0,044$). Os colaboradores do norte percecionam ter um maior equilíbrio trabalho-família que os colaboradores do centro (Dif = 0,387; $p = 0,015$) e que os do sul (Dif = 0,541; $p = 0,001$).

A variável *Idade* foi formada por seis grupos: Até 20 anos, de 21 a 30 anos, de 31 a 40 anos, de 41 a 50 anos, de 51 a 60 anos e > 60 anos.

Tabela 27

Teste HSD – Localização do Hotel

Constructo	ANOVA One Way		Teste Post Hoc de Tukey HSD			
	F	<i>p-value</i>	(I) Localização do Hotel	(J) Localização do Hotel	Diferença (I-J)	<i>p-value</i>
SQP	4,06	0,018	Centro (M = 3,02; DP = 0,90)	Norte (M = 2,67; DP = 0,87)	0,350	0,022
EP	1,23	0,292				
SGCR	2,68	0,070				
ETF	6,59	0,002	Norte (M = 3,55; DP = 1,00)	Centro (M = 3,16; DP = 0,95)	0,387	0,015
				Sul (M = 3,01; DP = 0,91)	0,541	0,001
COI	5,02	0,007	Centro (M = 3,45; DP = 0,87)	Norte (M = 3,78; DP = 0,92)	-0,335	0,020
				Sul (M = 3,69; DP = 0,77)	-0,239	0,044

Nota: F, Valor estatístico; M, Média; DP, Desvio Padrão; COI, Clima Organizacional Inovador; SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; $p < 0,05$.

O resultado da comparação entre os vários grupos da variável idade (Tabela 28a), mostrou apenas diferenças significativas no grupo dos 51 aos 60 anos mostrando uma percepção de maior equilíbrio trabalho-família que os colaboradores entre os 31 e os 40 anos ($Dif = 0,531$; $p = 0,022$). Uma vez que não se verificou o pressuposto de homogeneidade de variâncias para a variável SQP ($p < 0,05$) recorreu-se ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* (Tabela 28b). O teste *Independent-Samples Kruskal-Wallis* é um teste alternativo à ANOVA *One Way*, não assumindo que os dados provêm de uma determinada distribuição e é utilizado quando as suposições da ANOVA não são cumpridas, como é o caso da homogeneidade. O teste determina se as medianas de dois ou mais grupos são ou não diferentes, calculando uma estatística de teste (H) comparando-a com um ponto de corte da distribuição, verificando se existem diferenças significativas entre grupos.

Verificou que existe diferença significativa no grupo dos 41 a 50 anos que mostrou uma maior percepção de sobrequalificação que os colaboradores de 21 a 30 anos de idade ($H(5) = 52,40$; $p < 0,001$).

Tabela 28a*Teste HSD - Idade*

Constructo	ANOVA One Way		Teste Post Hoc de Tukey HSD			
	F	<i>p-value</i>	(I) Idade	(J) Idade	Diferença (I-J)	<i>p-value</i>
EP	0,29	0,918				
SGCR	1,29	0,268				
ETF	2,61	0,024	de 51 aos 60 anos (M = 3,54; DP = 0,89)	de 31 aos 40 anos (M = 3,01; DP = 1,00)	0,531	0,022
COI	1,55	0,174				

Nota: F, Valor estatístico; M, Média; DP, Desvio Padrão; COI, Clima Organizacional Inovador; EP, Empregabilidade Percecionada; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; $p < 0,05$.

Tabela 28b*Teste Kruskal-Wallis – Idade*

Constructo	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test								
	Test Statistic	<i>p-value</i>	<i>gl</i>	Idade		H	Erro Padrão	Std. Test Statistic	<i>p-value</i>
				Grupo A	Grupo B				
SQP	12,98	0,024	5	de 41 a 50 anos	de 21 a 30 anos	52,40	15,05	3,48	<0,001

Nota: H, Valor estatístico; *gl*, Graus de liberdade; SQP, Sobrequalificação Percecionada; $p < 0,05$.

A variável *Habilitações Académicas* foi formada por cinco grupos: Ensino Básico, Ensino Profissional, Ensino Secundário, Licenciatura e Mestrado ou Superior.

Para os grupos da variável *Habilitações Académicas* (Tabela 29), o teste mostrou que os colaboradores com habilitações académicas ao nível de mestrado ou superior sentem-se mais sobrequalificados que os colaboradores com habilitações ao nível do ensino profissional (Dif = 0,681; $p < 0,05$) e ensino secundário (Dif = 0,615; $p = 0,003$). Os colaboradores com habilitações ao nível da licenciatura percecionam menor equilíbrio trabalho-família que os colaboradores com ensino básico (Dif = -0,601; $p = 0,033$) assim como percecionam um menor clima organizacional inovador nas empresas onde trabalham que os colaboradores que possuem ensino secundário (Dif = -0,442; $p = 0,004$).

Tabela 29

Teste HSD – Habilitações Académicas

Constructo	ANOVA One Way		Teste Post Hoc de Tukey HSD			
	F	<i>p-value</i>	(I) Habilitações Académicas	(J) Habilitações Académicas	Diferença (I-J)	<i>p-value</i>
SQP	5,32	<0,001	Mestrado ou Superior (M = 3,35; DP = 1,06)	Ensino Profissional (M = 1,67; DP = 0,85)	0,681	<0,05
				Ensino Secundário (M = 2,73; DP = 0,85)	0,615	0,003
EP	0,77	0,543				
SGCR	1,53	0,194				
ETF	3,62	0,007	Ensino Básico (M = 3,67; DP = 0,97)	Licenciatura (M = 3,07; DP = 0,96)	0,601	0,033
COI	3,38	0,010	Ensino Secundário (M = 3,86; DP = 0,66)	Licenciatura (M = 3,42; DP = 0,91)	0,442	0,004

Nota: F, Valor estatístico; M, Média; DP, Desvio Padrão; COI, Clima Organizacional Inovador; SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; $p < 0,001$.

A variável *Número de Anos no Sector* foi formada por quatro grupos: Até 3 anos, de 4 a 10 anos, de 11 a 20 anos e > 20 anos.

Para os grupos da variável número de anos no sector (Tabela 30), o teste mostrou que os colaboradores com 3 ou menos anos de trabalho no sector da hospitalidade sentem-se mais

sobrequalificados que os colaboradores com maior antiguidade - de 4 a 10 anos ($Dif = 0,403$; $p = 0,011$), de 11 a 20 anos ($Dif = 0,426$; $p = 0,009$) e > 20 anos ($Dif = 0,746$; $p < 0,05$). Os colaboradores com maior antiguidade (> 20 anos) sentem maior satisfação global com a carreira e recompensas que os colaboradores com antiguidade até 3 anos no sector ($Dif = 0,509$; $p = 0,002$).

Tabela 30*Teste HSD – Antiguidade no sector*

Constructo	ANOVA One Way		Teste Post Hoc de Tukey HSD			
	F	<i>p-value</i>	(I) Número de anos no sector	(J) Número de anos no sector	Diferença (I-J)	<i>p-value</i>
SQP	9,37	<0,001		de 4 a 10 anos (M = 2,91; DP = 0,78)	0,403	0,011
			Até 3 anos (M = 3,31; DP = 0,84)	de 11 a 20 anos (M = 2,88; DP = 0,83)	0,426	0,009
				> 20 anos (M = 2,56; DP = 1,05)	0,746	$<0,05$
EP	0,16	0,921				
SGCR	4,28	0,005	>20 anos (M = 3,47; DP = 0,99)	Até 3 anos (M = 3,08; DP = 0,93)	0,509	0,002
ETF	1,15	0,329				
COI	1,34	0,260				

Nota: F, Valor estatístico; M, Média; DP, Desvio Padrão; COI, Clima Organizacional Inovador; SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; $p < 0,001$.

A variável *Número de Anos no Atual ou último Emprego* foi formada por quatro grupos: Até 3 anos, de 4 a 10 anos, de 11 a 20 anos e > 20 anos.

Assim como na antiguidade no sector, os colaboradores com antiguidade na empresa até 3 anos (Tabela 31) sentem-se mais sobrequalificados que os colaboradores com maior antiguidade - de 4 a 10 anos ($Dif = 0,333$; $p = 0,011$), de 11 a 20 anos ($Dif = 0,376$; $p = 0,019$) e > 20 anos ($Dif = 0,604$; $p = 0,008$). Os colaboradores com antiguidade na empresa entre os 11 e os 20 anos sentem maior satisfação global com a carreira e recompensas que os colaboradores com antiguidade até 3 anos ($Dif = 0,374$; $p = 0,020$). Os colaboradores com maior antiguidade na empresa (> 20 anos)

percecionam que têm um maior equilíbrio trabalho-família que os colaboradores até 3 anos de antiguidade (Dif = 0,550; $p = 0,036$) e que os de 4 a 10 anos (Dif = 0,675; $p = 0,008$).

Tabela 31*Teste HSD – Antiguidade Emprego*

Constructo	ANOVA One Way		Teste Post Hoc de Tukey HSD			
	F	<i>p-value</i>	(I) Número de anos no atual ou último emprego	(J) Número de anos no atual ou último emprego	Diferença (I-J)	<i>p-value</i>
SQP	6,39	< 0,001		De 4 a 10 anos (M = 2,78; DP = 0,88)	0,333	0,011
			Até 3 anos (M = 3,11; DP = 0,88)	De 11 a 20 anos (M = 2,73; DP = 0,93)	0,376	0,019
				> 20 anos (M = 2,51; DP = 0,73)	0,604	0,008
EP	0,52	0,670				
SGCR	4,04	0,008	De 11 a 20 anos (M = 3,46; DP = 0,74)	Até 3 anos (M = 3,08; DP = 0,93)	0,374	0,020
ETF	3,43	0,017		Até 3 anos (M = 3,18; DP = 1,00)	0,550	0,036
			> 20 anos (M = 3,73; DP = 0,86)	De 4 a 10 anos (M = 3,05; DP = 0,85)	0,675	0,008
COI	2,18	0,090				

Nota: F, Valor estatístico; M, Média; DP, Desvio Padrão; COI, Clima Organizacional Inovador; SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; $p < 0,001$.

Comparação das intenções de ficar entre grupos

Para se compreender se existiam, ou não, diferenças nas intenções de ficar na organização entre os vários grupos formados para cada uma das variáveis (Localização, Género, Formação na área, Idade, Habilitações Académicas, Antiguidade no Sector e Antiguidade na Organização), recorreu-se ao teste *Independent-Samples Kruskal-Wallis Test* para dados não paramétricos para os constructos com três ou mais grupos e teste *Independent-Samples Mann-Whitney U Test* para os constructos com menos de três grupos. O teste Mann-Whitney U é utilizado para comparar

diferenças entre dois grupos independentes quando a variável dependente é ordinal ou contínua, mas não é normalmente distribuída.

Foram encontradas diferenças significativas apenas nos constructos com três ou mais grupos, nomeadamente para os grupos das variáveis Idade, Habilitações Académicas, Antiguidade no Sector e Antiguidade na Organização (Tabela 32).

Tabela 32

Teste de Diferenças das Intenções de Ficar entre grupos

	Variável Sociodemográfica	Teste realizado	p-value
1	Localização do hotel	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,109
2	Género	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,798
3	Formação na área	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,416
4	Idade	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	< 0,001
5	Habilitações Académicas	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	< 0,001
6	Antiguidade no sector	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	< 0,001
7	Antiguidade na empresa	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	< 0,001

Para as quatro variáveis onde foram assinaladas diferenças, seguiu-se a interpretação dos resultados obtidos.

Da análise dos resultados apresentados na Tabela 33, verifica-se que os colaboradores mais novos em idade sentem uma menor intenção de permanecer na organização que os colegas mais velhos. Os colaboradores com idades até aos 20 anos sentem menor intenção de ficar que os do grupo 51 a 60 anos ($H(5) = -128,88; p = 0,009$) e com o grupo com mais de 60 anos ($H(5) = -141,63; p = 0,042$). Os colaboradores com idade entre os 21 e os 30 anos igualmente sentem menos intenção de ficar na organização que os de 41 a 50 anos ($H(5) = -32,55; p = 0,026$) e com os de 51 a 60 anos ($H(5) = -80,01; p < 0,001$). Por sua vez, os com idades entre os 31 e os 40 anos também sentem menor intenção de ficar que os de 51 a 60 anos ($H(5) = -73,29; p < 0,001$) assim como os de 41 a 50 anos também sentem menor intenção de ficar que os colegas entre os 51 e os 60 anos ($H(5) = -47,46; p = 0,013$).

Tabela 33*Teste Kruskal-Wallis – IF vs Grupos Idade*

Constructo	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test								
	Test Statistic	p-value	gl	Idade		H	Erro Padrão	Std. Test Statistic	p-value
				Grupo A	Grupo B				
IF	26,73	< 0,001	5	até 20 anos	de 51 a 60 anos	-128,88	48,98	-2,63	0,009
					> 60 anos	-141,63	69,69	-2,03	0,042
				de 21 a 30 anos	de 41 a 50 anos	-32,55	14,58	-2,23	0,026
					de 51 a 60 anos	-80,01	18,12	-4,42	<0,001
				de 31 a 40 anos	de 51 a 60 anos	-73,29	18,43	-3,98	<0,001
				de 41 a 50 anos	de 51 a 60 anos	-47,46	19,08	-2,49	0,013

Nota: H, Valor estatístico; gl, Graus de liberdade; IF, Intenções de Ficar; $p < 0,05$.

Na Tabela 34, os resultados do teste indicam-nos que quanto maior for a formação académica do colaborador maiores serão as suas intenções de permanecer na organização com exceção dos colaboradores com habilitações ao nível do Ensino Profissional que apresentam maiores intenções de ficar que os colaboradores com habilitações ao nível do Ensino Secundário. Os colaboradores com formação académica ao nível do Mestrado ou superior demonstram maiores intenções de ficar que os colegas com Ensino Profissional ($H(4) = 43,37$; $p = 0,025$), Ensino Secundário ($H(4) = 79,13$; $p < 0,001$) e Ensino Básico ($H(4) = 118,34$; $p < 0,001$). Os colaboradores com habilitações ao nível da Licenciatura demonstram maiores intenções de ficar que os colaboradores com habilitações ao nível do Ensino Profissional ($H(4) = 39,24$; $p = 0,005$), Ensino Secundário ($H(4) = 75,01$; $p < 0,001$) e Ensino Básico ($H(4) = 114,21$; $p < 0,001$). Os alunos com habilitações ao nível do Ensino Profissional demonstram maiores intenções de ficar que os que possuem habilitações ao nível do Ensino Secundário ($H(4) = 35,77$; $p = 0,034$) e Ensino Básico ($H(4) = 74,98$; $p = 0,002$).

Tabela 34*Teste Kruskal-Wallis – IF vs Grupos Habilitações Académicas*

Constructo	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test								
	Test Statistic	p-value	gl	Habilitações Académicas		H	Erro Padrão	Std. Test Statistic	p-value
				Grupo A	Grupo B				
IF	46,56	< 0,001	4	Mestrado ou Superior	Ensino Profissional	43,37	19,30	2,25	0,025
					Ensino Secundário	79,13	20,04	3,95	<0,001
				Licenciatura	Ensino Básico	118,34	26,36	4,49	<0,001
					Ensino Profissional	39,24	14,12	2,78	0,005
				Ensino Profissional	Ensino Secundário	75,01	15,13	4,96	<0,001
					Ensino Básico	114,21	22,85	5,00	<0,001
				Ensino Secundário	35,77	16,84	2,13	0,034	
				Ensino Básico	74,98	24,02	3,12	0,002	

Nota: H, Valor estatístico; gl, Graus de liberdade; IF, Intenções de Ficar; $p < 0,05$.**Tabela 35***Teste Kruskal-Wallis – IF vs Grupos Antiguidade no Sector*

Constructo	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test								
	Test Statistic	p-value	gl	Antiguidade no Sector		H	Erro Padrão	Std. Test Statistic	p-value
				Grupo A	Grupo B				
IF	20,91	< 0,001	3	Até 3 anos	de 4 a 10 anos	-40,50	15,47	-2,62	0,009
					de 11 a 20 anos	-41,20	15,99	-2,58	0,010
				de 4 a 10 anos	>20 anos	-75,34	16,82	-4,49	<0,001
					>20 anos	-34,84	15,05	-2,32	0,021
					>20 anos	-34,14	15,58	-2,19	0,028

Nota: H, Valor estatístico; gl, Graus de liberdade; IF, Intenções de Ficar; $p < 0,05$.

Os resultados apresentados na Tabela 35 mostram que os colaboradores com menos antiguidade de experiência de trabalho no sector da hotelaria, apresentam menores intenções de permanecerem na organização que os mais antigos. Os colaboradores com menos de 3 anos de trabalho do sector

apresentam menores intenções de ficar que os de 4 a 10 anos ($H(3) = -40,50$; $p = 0,009$), de 11 a 20 anos ($H(3) = -41,20$; $p = 0,010$) e com mais de 20 anos ($H(3) = -75,34$; $p < 0,001$). Os colaboradores que trabalham no sector entre os 4 e os 10 anos apresentam igualmente menores intenções de ficar que os que têm mais de 20 anos ($H(3) = -34,84$; $p = 0,021$). Os colaboradores entre os 11 e os 20 anos de antiguidade apresentam também menores intenções de ficar que os que têm mais de 20 anos no sector ($H(3) = -34,14$; $p = 0,028$).

O teste apresentado na Tabela 36, tal como aconteceu no teste anterior, os colaboradores com menos tempo de trabalho na organização apresenta menores intenções de ficar que os colegas com mais anos de trabalho na empresa. Os colaboradores com menos de 3 anos de trabalho na organização apresentam menores intenções de ficar que os de 4 a 10 anos ($H(3) = -35,59$; $p = 0,004$), de 11 a 20 anos ($H(3) = -49,81$; $p = 0,001$) e com mais de 20 anos ($H(3) = -97,48$; $p < 0,001$). Os colaboradores com 4 a 10 anos de trabalho na organização apresentam igualmente menores intenções de permanecer na organização que os colegas com mais de 20 anos ($H(3) = -60,90$; $p = 0,008$).

Tabela 36

Teste Kruskal-Wallis – IF vs Grupos Antiguidade na Empresa

Constructo	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test								
	Test Statistic	p-value	gl	Antiguidade na Empresa		H	Erro Padrão	Std. Test Statistic	p-value
				Grupo A	Grupo B				
IF	27,10	< 0,001	3		de 4 a 10 anos	-36,59	12,70	-2,88	0,004
				Até 3 anos	de 11 a 20 anos	-49,81	15,14	-3,29	0,001
					>20 anos	-97,48	22,25	-4,38	<0,001
				de 4 a 10 anos	>20 anos	-60,90	23,02	-2,65	0,008

Nota: H, Valor estatístico; gl, Graus de liberdade; IF, Intenções de Ficar; $p < 0,05$.

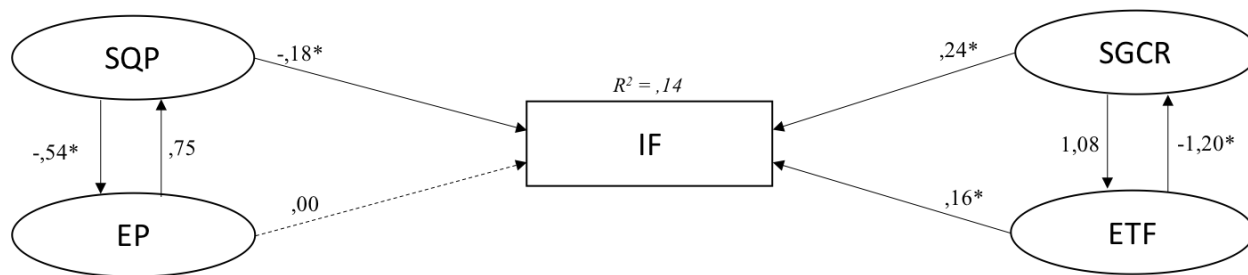
3.3.5. Teste de Hipóteses.

Para o teste das quatro primeiras hipóteses referentes ao efeito direto das variáveis predictoras sobre as intenções de ficar, recorreu-se à análise através do modelo geral de equações estruturais (Figura 4; Tabela 37; Anexo 2).

Tabela 37*Resultados dos efeitos diretos*

	<i>Z</i>	<i>p</i>
SGCR → IF	4,310*	0,001
SQP → IF	-3,303*	0,001
EP → IF	-0,037	0,971
ETF → IF	2,965*	0,003

Nota: SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; IF, Intenções de Ficar; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; * $p < 0,05$.

Figura 4*Resultados dos efeitos diretos (valores estandardizados)*

Nota: SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; IF, Intenções de Ficar; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; —► Relação significativa; ---► Relação n.s.; * $p < 0,05$.

Deste modo verificou-se que apenas as hipóteses 1, 2 e 4 foram suportadas apresentando valores de $p < 0,05$.

Hipótese 1 – A satisfação global com a carreira e recompensas está positivamente relacionada com as intenções de ficar.

A Satisfação Global com a carreira e recompensas ($\beta = 0,24^*$; $p = 0,001$), têm um impacto significativo e positivo nas intenções de ficar, *i.e.*, quanto maior for a satisfação dos colaboradores com a carreira (Egan et al., 2004; Ellickson & Logsdon, 2001; Wright & Bonett, 2007; Yang, 2010) e a satisfação com as recompensas (Currall et al., 2005; Greengberg, 1990; Miceli &

Mulvey, 2000), maiores serão as intenções dos colaboradores pretenderem permanecer na organização, pelo que a **Hipótese 1 é suportada**.

***Hipótese 2** - A percepção de sobrequalificação está negativamente relacionada com as intenções de ficar.*

A Sobrequalificação Percecionada ($\beta = -0,18^*$; $p = 0,001$), tem um impacto significativo negativo nas intenções de ficar, *i.e.*, quando um indivíduo percebe que possui competências, conhecimentos, educação, experiência e outras qualificações que excedem o exigido para a execução das suas funções no trabalho, menores serão as suas intenções de ficar na organização (Burris, 1983; Feldman, 1996; Feldman & Turnley, 1995; Maynard et al., 2015), sendo assim a **Hipótese 2 suportada**.

***Hipótese 3** - A empregabilidade percebida está negativamente relacionada com as intenções de ficar.*

A Empregabilidade Percecionada ($\beta = 0,00$; $p = 0,971$), não tem impacto significativo nas intenções de ficar, pelo que a **Hipótese 3 não é suportada**.

***Hipótese 4** – O equilíbrio trabalho-família está positivamente relacionado com as intenções de ficar.*

O Equilíbrio Trabalho-Família ($\beta = 0,16^*$; $p = 0,003$), tem um impacto significativo e positivo nas intenções de ficar, *i.e.*, quando existe uma alta percepção dos colaboradores na capacidade pessoal que têm de equilibrar as responsabilidades profissionais com as pessoais e familiares (Moore, 2007), as suas intenções de permanecer na organização aumentam (Houston & Waumsley, 2003; Koubova & Buchko, 2013; Suifan et al., 2015; Wilkinson, 2008), sendo assim a **Hipótese 5 suportada**.

***Hipótese 5** - Um clima organizacional que promova comportamentos inovadores modera a relação entre a satisfação, a empregabilidade, a sobrequalificação, o equilíbrio trabalho-família, as remunerações e as intenções de ficar.*

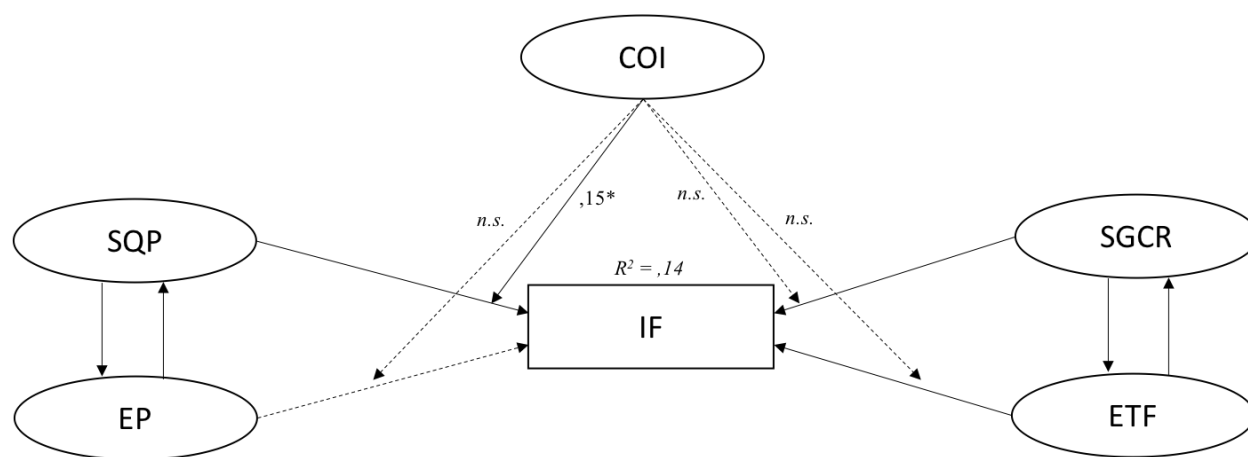
Para se testar os efeitos de moderação (Hipótese 5), houve necessidade de se centrarem as variáveis de modo a serem criadas as variáveis de interação, evitando deste modo o surgimento de problemas de multicolinearidade (Aiken & West, 1991), e recorreu-se à análise através de *Path Analysis* ou análise de caminhos (Tabela 38; Figura 5; Anexo 3).

Tabela 38
Efeitos de Moderação

	<i>Z</i>	<i>p</i>
SGCR_C → IF	3,255*	0,001
SQP_C → IF	-1,465	0,143
EP_C → IF	-0,443	0,658
ETF_C → IF	2,527*	0,012
COI_C → IF	3,965*	0,001
COI×SGCR → IF	0,190	0,849
COI×SQP → IF	3,202*	0,001
COI×EP → IF	-0,579	0,562
COI×ETF → IF	1,614	0,107

* $p < 0,05$.

Figura 5
Resultados dos efeitos de moderação



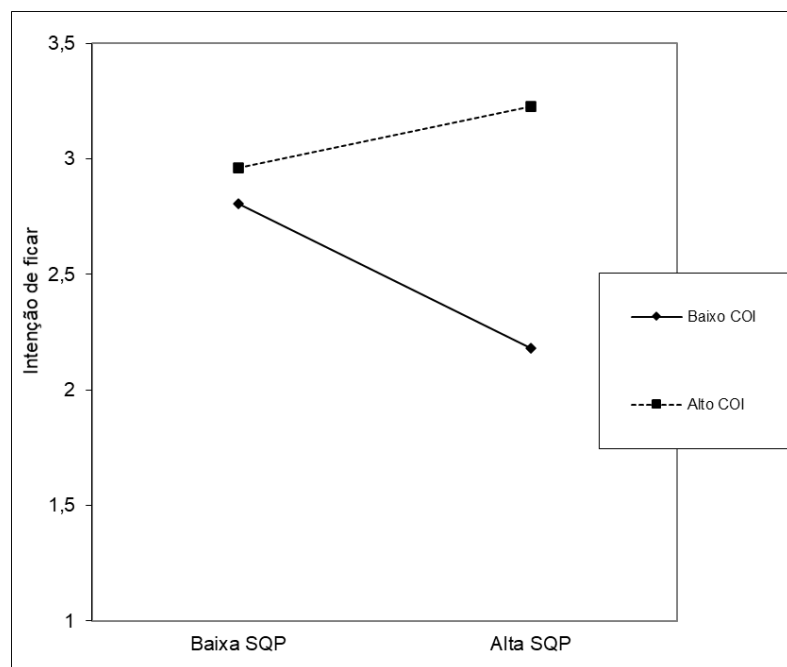
Nota: SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; COI, Clima Organizacional Inovador; IF, Intenções de Ficar; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; —► Relação significativa; ---► Relação n.s.; * $p < 0,05$.

Os resultados sugerem que apenas existe um efeito de interação significativo do clima organizacional inovador na relação entre a sobrequalificação percebida e as intenções de ficar, tendo a sobrequalificação percebida em interação com o clima organizacional inovador um efeito significativo nas intenções de ficar ($\beta = 0,15^*$; $p = 0,001$).

Para os colaboradores que percebem que as suas qualificações profissionais são superiores às exigidas pelas funções que ocupam (Alta SQP), a percepção de um clima organizacional inovador na sua empresa (Alto COI), reforça a sua intenção de ficar na organização, quando comparado com situação de baixo clima organizacional inovador (Baixo COI) (Figura 6).

Figura 6

Interação do COI x SQP



Nota: COI, Clima Organizacional Inovador; SQP, Sobrequalificação Percecionada.

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que a percepção de um clima organizacional inovador tem efeitos de interação significativos com a variável SQP e não tem efeitos de interação significativos com as variáveis SGCR, EP e ETF.

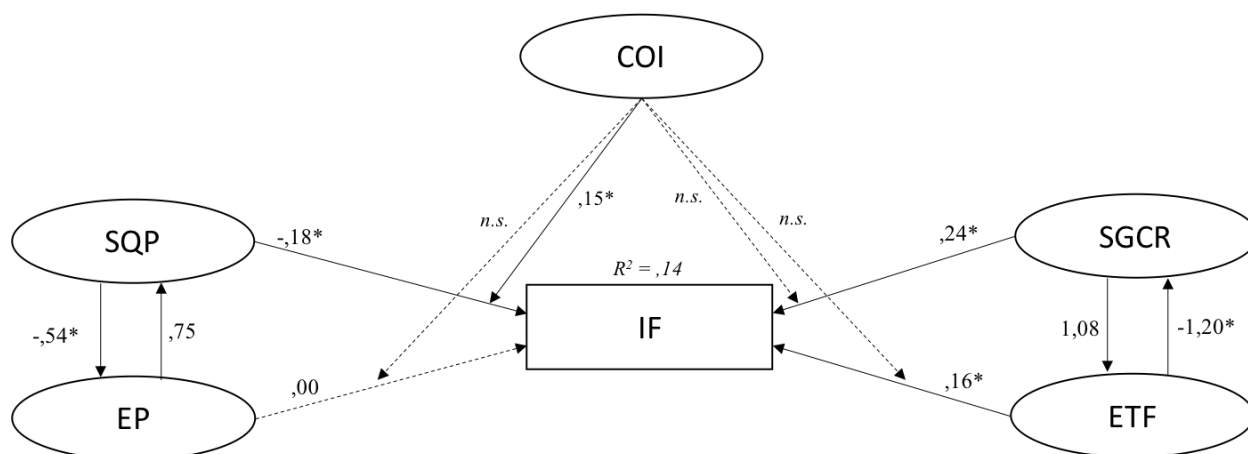
Estes resultados **suportam apenas parcialmente a hipótese 5**, uma vez que o efeito moderador do Clima Organizacional Inovador só foi encontrado para a Sobrequalificação Percecionada.

3.3.6. Modelo Final.

No modelo final (Figura 7), ajustado aos resultados obtidos neste estudo, considera-se que a percepção de satisfação do colaborador com o progresso da sua carreira e que o seu salário está adequado às suas funções, desempenho e contributo para a organização e a percepção de ter capacidade pessoal de equilibrar as suas responsabilidades profissionais, pessoais e familiares associados a uma menor percepção de sentir que tem mais qualificações do que as exigidas pela sua função atual, maiores serão as suas intenções de permanecer na organização, reduzindo assim a possibilidade de *turnover*.

Figura 7

Modelo Final



Nota: SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; COI, Clima Organizacional Inovador; IF, Intenções de Ficar; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; \rightarrow Relação significativa; $---\rightarrow$ Relação *n.s.*; * $p < ,05$.

Considera-se também que, numa organização com elevado grau de inovação, que ajuda os colaboradores a melhorar o seu desempenho com procura de trabalhos de maior qualificação, gerando, promovendo e realizando ideias para se modificar a si mesmo ou o ambiente de trabalho potenciam as intenções de ficar na organização aos colaboradores que percecionam desadequação das suas qualificações em relação às exigidas pelas suas funções.

3.4. Discussão e conclusões.

A ocorrência da rotatividade numa empresa está diretamente relacionada com os valores, expectativas, satisfação e percepção dos funcionários quanto às oportunidades que percebe para o seu desenvolvimento pessoal (Silva, 2001). A gestão de recursos humanos nas organizações do sector turístico, nomeadamente na hotelaria, sendo Portugal um país que nos últimos anos tem mostrado fortes crescimentos na sua escolha como destino turístico, obriga as empresas do sector a cada vez mais apostarem na atração e fidelização do seu capital humano enquanto fator estratégico para o sucesso organizacional, sendo a existência de uma elevada taxa de rotatividade dos seus funcionários um problema real a enfrentar.

O principal objetivo deste estudo era compreender, em trabalhadores do sector da hotelaria, como variáveis identificadas na revisão de literatura, nomeadamente a satisfação com a carreira e com as recompensas, a percepção de que as suas qualificações e experiência profissional estão a ser aproveitadas, a percepção do seu grau de empregabilidade, o seu equilíbrio trabalho-família, assim como, a influência que podia ter o desenvolvimento da sua atividade profissional inserida num clima organizacional inovador, como impactam nas intenções de permanência na organização, possibilitando assim responder à questão de partida “*Quais os principais motivos, no sector da Hotelaria, que estão na origem das intenções dos colaboradores desejarem permanecer numa organização?*”.

Tratando-se de uma adaptação de vários instrumentos de medida com utilização de itens de cada um, no que respeita à validação dos instrumentos utilizados neste estudo, comprovou-se que os fatores, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas, Sobrequalificação Percecionada, Empregabilidade Percecionada, Equilíbrio Trabalho-Família e Clima Organizacional Inovador são variáveis unidimensionais. Todas estas variáveis apresentaram estruturas fatoriais com bons índices de ajustamento e com adequadas consistências internas.

Os motivos ou fatores encontrados na literatura que constituem as intenções de *turnover* (como antecedentes ao *turnover* efetivo), foram a base do estudo e que permitiram a formulação das 5 hipóteses de investigação.

Neste estudo, e para responder à questão de partida e objetivos propostos, das cinco hipóteses de investigação formuladas, foram suportadas três: os efeitos diretos dos fatores Satisfação Global

com a Carreira e Recompensas (Currall et al., 2005; Egan et al., 2004; Ellickson & Logsdon, 2001; Greengberg, 1990; Miceli & Mulvey, 2000; Wright & Bonett, 2007; Yang, 2010), Sobrequalificação Percecionada (Erdogan et al., 2011; Burris, 1983; Feldman & Turnley, 1995; Maynard et al., 2009) e Equilíbrio Trabalho-Família (Houston & Waumsley, 2003; Koubova & Buchko, 2013; Suifan et al., 2015; Wilkinson, 2008) sobre a variável dependente em estudo, Intenções de ficar. A hipótese de que a Empregabilidade Percecionada pelos colaboradores é uma determinante das intenções de ficar (De Grip, 2004; De Cuyper et al., 2011; Elman & Angela, 2002; Benson, 2006), não foi suportada. A quinta hipótese formulada, que a existência de um Clima Organizacional Inovador influencia positivamente as restantes variáveis determinantes em estudo reforçando as intenções de ficar dos colaboradores na organização, foi parcialmente suportada, verificando-se que apenas reforça as intenções de permanecer na organização dos colaboradores que apresentam maior percepção de sobrequalificação.

As principais conclusões a reter são:

Neste estudo, foi possível perceber como algumas variáveis determinantes e sociodemográficas influenciam as intenções dos colaboradores da hotelaria permanecerem ou não nas organizações, procurando assim apoiar os decisores na implementação de estratégias de captação e fidelização do seu quadro de pessoal.

A satisfação global com a carreira e recompensas, é um fator que potencia as intenções dos colaboradores permanecerem na organização, constituindo-se assim como um fator determinante do *turnover* (Currall et al., 2005; Egan et al., 2004; Ellickson & Logsdon, 2001; Greengberg, 1990; Miceli & Mulvey, 2000; Wright & Bonett, 2007; Yang, 2010). Neste estudo, os colaboradores que mais demonstraram estar satisfeitos com a sua carreira e recompensas são os que se encontram a trabalhar no sector da hotelaria há mais de 20 anos assim como os colaboradores que trabalham na mesma empresa há mais de 11 anos.

Um individuo, que ao longo do tempo, adquire competências e conhecimentos, educação, experiência e outras qualificações que excedem o exigido para a execução das suas funções no trabalho (Erdogan et al., 2011), tendem a mostrar maiores intenções para deixar a organização e assumirem comportamentos de procura de novo emprego, reduzindo as suas intenções de permanecer na organização, constituindo-se assim a sobrequalificação percecionada como um fator determinante do *turnover* (Burris, 1983; Feldman & Turnley, 1995; Maynard et al., 2009).

Os colaboradores que mostraram um maior sentimento de sobrequalificação são colaboradores do centro de Portugal, que inclui a área metropolitana de Lisboa, com habilitações académicas ao nível do mestrado ou superior e que trabalham no sector hoteleiro e/ou na mesma empresa há menos de 3 anos.

Este fator, quando associado à percepção da existência de um clima organizacional inovador na empresa, ambiente que beneficia os comportamentos dos colaboradores a melhorar o seu desempenho com procura de trabalhos de maior qualificação, as intenções de permanecerem na organização são reforçadas (Eriksson et al., 2014), reduzindo o potencial de *turnover*, sendo que os colaboradores que menos percebem um clima de inovação na sua empresa são os colaboradores que trabalham em hotéis do centro de Portugal.

Neste estudo, a empregabilidade percebida, que se refere à percepção do colaborador do seu valor no mercado de trabalho externo à organização atual que, sendo elevada, maior será a probabilidade de este encontrar um emprego alternativo noutra organização (De Cuyper et al., 2011; Acikgoz et al., 2016; Nelissen et al., 2017), não se confirmou como um preditor das intenções de ficar nem mostrou a existência de qualquer diferença significativa nas percepções dos constructos (sobrequalificação, empregabilidade, satisfação global com a carreira e recompensas, equilíbrio trabalho família e clima organizacional inovador) entre os vários grupos formados para cada uma das variáveis sociodemográficas.

A relação positiva entre o equilíbrio trabalho-família e os resultados positivos das organizações no aumento do bem-estar dos trabalhadores pela coexistência de forma equilibrada e complementar entre a vida pessoal do colaborador e o trabalho, resulta em benefícios para ambos, empregados e empregadores (Chen & Eyoun, 2018; Deery, 2008), constituindo-se assim o equilíbrio trabalho-família como um fator determinante do *turnover* (Suifan et al., 2015; Wilkinson, 2008; Koubova & Buchko, 2013). Neste estudo, os colaboradores que mais mostraram usufruir de um maior equilíbrio trabalho-família, trabalham em hotéis do norte de Portugal, com idades compreendidas entre os 51 e os 60 anos, que têm como habilitações académicas o ensino básico e trabalham na mesma empresa há mais de 20 anos.

Os colaboradores com mais idade, onde a sua antiguidade na carreira profissional, seja no mesmo sector ou na empresa atual onde trabalha, lhe permite a acumulação de experiências de trabalho ao longo do tempo (Arthur et al., 1989) e na sua carreira profissional (Rothwell & Arnold, 2007),

ocupando funções na organização que lhes conferem recompensas pela sua atividade e, sendo o salário que auferem adequado às suas funções (Blau, 1964), onde procuram equilibrar o seu desempenho laboral, esforço, conhecimentos e competências à função que desempenham, sentem-se mais satisfeitos globalmente e que o seu valor seja reconhecido dentro da organização onde trabalha, permitindo-lhe assim equilibrar melhor as suas responsabilidades profissionais com as pessoais e familiares e com a justiça do que obtêm como compensação ou reconhecimento (Adams, 1963; Greenberg, 1987, 1990; Milkovich & Newman, 2008), demonstram maiores intenções de permanecer na organização.

Em sentido contrário, os colaboradores mais jovens, com menos idade e antiguidade no sector e na organização, com menores habilitações académicas, demonstram menores intenções de ficar na organização.

CAPÍTULO IV

ESTUDO 2

**As variações de Contexto Externo nas determinantes do
*turnover***

O caso da Pandemia

4. Estudo 2: As variações de Contexto Externo nas determinantes do *turnover*

O caso da Pandemia

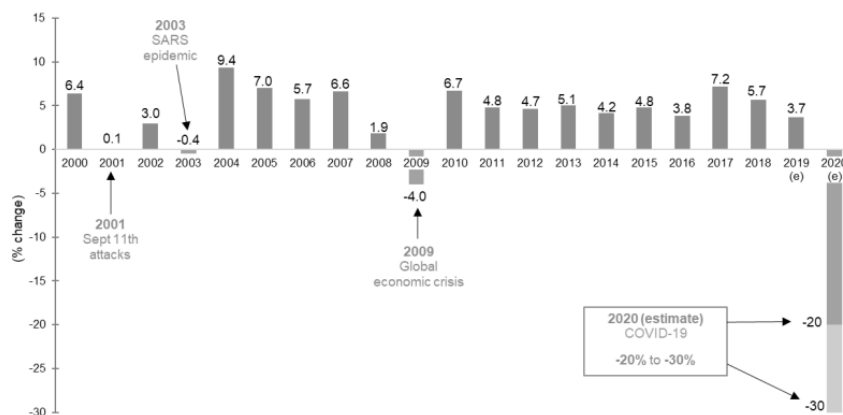
Enquadramento

A recolha de dados para esta investigação estava programada para iniciar na segunda quinzena de fevereiro de 2020, data em que o prenúncio de uma crise pandémica começa a emergir um pouco por todo o mundo. Sendo este estudo sobre intenções de *turnover* e tendo em conta que a importância dos contextos externos na decisão de ficar ou sair do atual emprego (Woods, 1992) não são os mais determinantes, adicionou-se ao questionário uma questão sobre a manutenção das intenções de ficar face ao atual contexto. Esta questão foi deliberadamente colocada noutra secção sobre a situação no emprego durante a pandemia e sobre as suas intenções. Para o efeito repetiu-se o teste piloto e, analisou-se a consistência das respostas por um processo de validação manual caso a caso.

Deste racional, surge o estudo dois que pretende analisar até que ponto a situação de pandemia alterou as intenções de ficar no atual emprego. Efetivamente, o encerramento parcial da atividade económica no país e no mundo (Figura 8) impactou fundamentalmente o turismo (alojamento e restauração) (Figura 9), sendo que cerca de 60% das empresas do sector encerraram temporariamente ou mesmo definitivamente (Figura 10).

Figura 8

UNWTO 2020 previsão - chegadas de turistas internacionais, mundo (% variação)



Fonte: UNWTO²; (e) estimativa, março 2020

² <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-03/24-03Coronavirus.pdf>

Figura 9

Impacto do COVID-19 na atividade económica em Portugal (março 2020)³

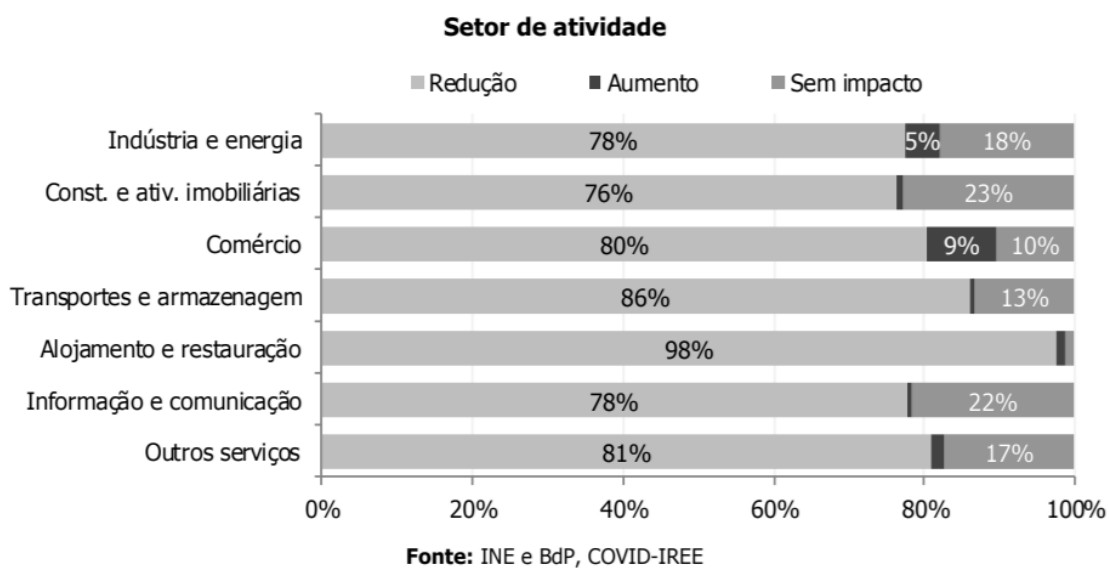
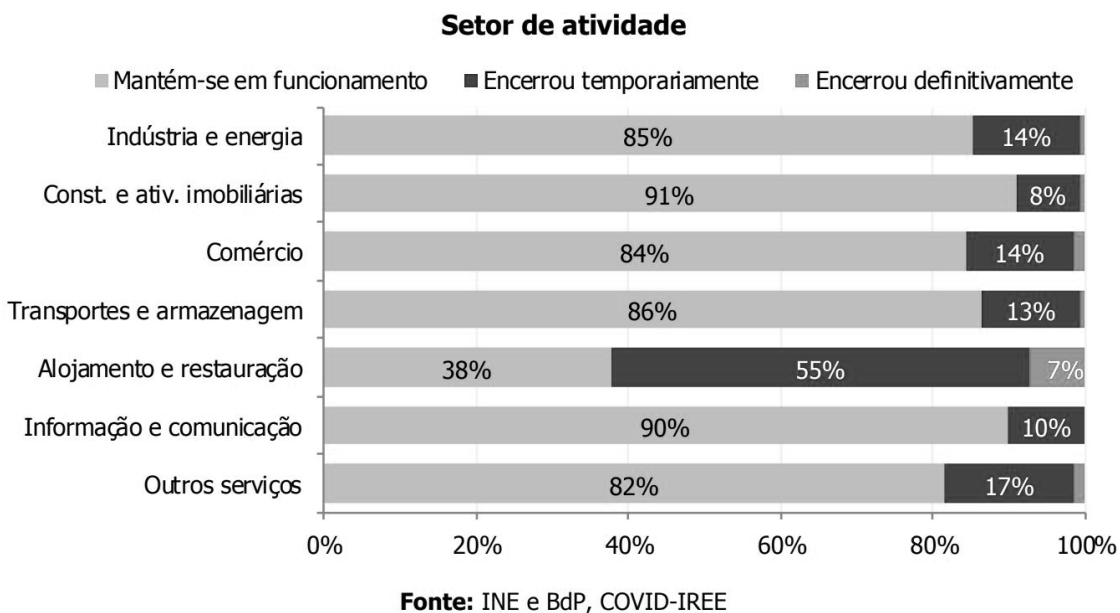


Figura 10

Impacto do COVID-19 no funcionamento das empresas em Portugal (março 2020)³



³ https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=428264268&DESTAQUESmodo=2

Impactos de uma crise global na empregabilidade no sector da hotelaria

A crise pandémica COVID-19 que surgiu inicialmente em Wuhan na China em dezembro de 2019 e que rapidamente se alastrou por todo o mundo, tendo até março de 2021, infetado cerca de 120 milhões de pessoas e tendo causado a morte a mais de 2,6M em mais de 200 países por todo o mundo (Worldometer⁴), alterou a realidade de cada pessoa de um dia para o outro. Indivíduos, cidades, economias, países e continentes foram forçados a novas experiências devido aos confinamentos impostos pelos Estados e ao medo do desconhecimento. Em períodos de tempo muito curtos, os gestores tiveram de tomar muitas decisões sobre quem deveria permanecer no trabalho e quem deveria ir para casa em teletrabalho, *Layoff* ou mesmo por despedimento ou não renovação de contratos de trabalho; como e para onde as pessoas poderiam ser transferidas para o espaço digital; e quais são as prioridades e como essas prioridades devem ser comunicadas aos seus colaboradores (Caligiuri et al., 2020). Em 2019, a Ernst & Young entrevistou 500 membros do conselho de administração e diretores executivos (CEOs) a nível mundial e verificou que apenas 20% dos executivos inquiridos acreditavam que as suas empresas estavam preparadas para responder a um grande risco adverso (EY. April 20, 2020). Poucos meses passados, a crise pandémica COVID-19 chegou e tem demonstrado que as suas preocupações eram bem fundadas. As preocupações relacionadas com as vulnerabilidades da cadeia de abastecimento global e a resiliência financeira vieram à tona durante a pandemia COVID-19, juntamente com preocupações estratégicas significativas de talento humano (Caligiuri et al., 2020).

As implicações socioeconómicas causadas pela crise, pelo facto do sector da hotelaria ter sido o mais afetado pelo surto, com grandes impactos tanto na procura como na oferta, os trabalhadores deste sector têm sido confrontados com dificuldades potencialmente devastadoras (Martins et al., 2020). Assim como a saúde, o desemprego foi marcado como uma das consequências mais graves a nível mundial, colocando inevitavelmente a perceção da habitual insegurança no emprego em níveis extremos devido à incapacidade de prever a duração e a força da crise (Chinazzi et al., 2020).

Desde o início da pandemia, depois dos profissionais de saúde, o trabalho no sector da hotelaria foi considerado como o sector de alto risco, considerando as suas ocupações como particularmente vulneráveis ao risco de contrair a doença (Chinazzi et al., 2020), onde o pânico geral causado pela

⁴ <https://www.worldometers.info/coronavirus/>

propagação da doença levou os Estados a introduzir medidas de segurança rigorosas (confinamentos, *Layoff*, teletrabalho, distanciamento social, etc.), causando especialmente entre os colaboradores do sector da prestação de serviços, para além de enormes níveis de ansiedade e frustração (Mao et al., 2020), um aumento significativo da insegurança no emprego (van Hootegem et al., 2018).

Devido ao stress causado pela incerteza de manutenção dos postos de trabalho, a insegurança no emprego ganhou novas dimensões tendo causado um aumento as intenções de *turnover* (Artz & Kaya, 2014), mostrando que quanto mais os colaboradores se sentiam inseguros na manutenção dos seus empregos, maiores eram as suas intenções de abandonar a empresa (Lee & Jeong, 2017).

A insegurança do emprego pode ser definida como o receio de um empregado perder o seu emprego e ficar desempregado (Witte, 1999).

Para as organizações, a crise tem sido extremamente perturbadora, complexa e carregada de incertezas para os gestores. A crise que se vive, é fundamentalmente uma crise humana, tornando os gestores de recursos humanos fulcrais para que as organizações se possam manter durante a crise e, por fim, sair dela com sucesso (Collings et al., 2021). O turismo, o alojamento e as empresas de viagens, marcadamente sensíveis a crises, como a prevalência de epidemias, estão a sofrer uma forte quebra na procura (Chang et al., 2020), onde a indústria hoteleira, em particular, tem sofrido grandes perdas nas vendas, como consequência das grande quebras das taxas de ocupação, provocadas em grande parte pelo distanciamento social e pela grande quebra do número de turistas (Sobieralski, 2020), provocando um enorme choque de emprego, mais cedo que as outras indústrias, com uma queda acentuada no número de empregados e um elevado aumento no número de licenças temporárias (Jung et al., 2021).

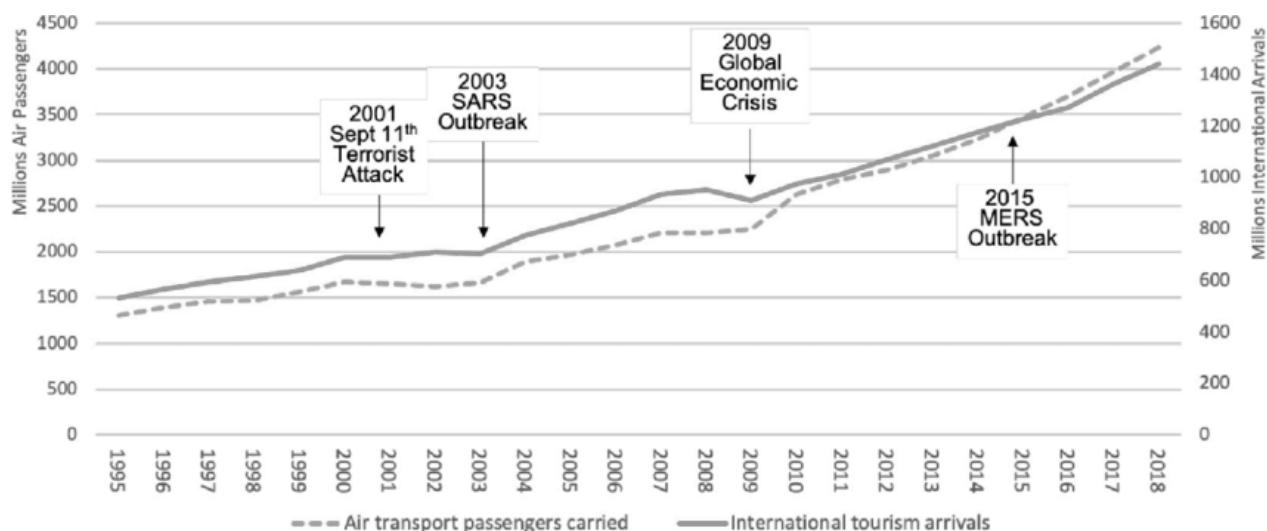
Os grandes desafios da atualidade, ou problemas altamente significativos, fora das fronteiras nacionais, económicas ou sociais, obrigam as empresas a enfrentar cada vez mais um clima de incerteza proveniente do contexto externo (Eisenhardt et al., 2016; Ferraro et al., 2015), envolvendo questões complexas, como as alterações climáticas, graves recessões económicas e instabilidade política (George et al., 2016). Cada vez mais, as organizações têm que estar atentas e adaptáveis aos acontecimentos imprevistos, tais como crises externas, que geram incertezas e representam ameaças imediatas à sua performance e viabilidade, tal como agora com a COVID-19, cuja rápida adaptabilidade ao novo contexto, terá que ser feita sem recursos a experiências

passadas e assim encontrar as soluções adequadas para os desafios que vão surgindo nas suas diversas áreas de operações (Carnevale & Hatak, 2020).

Nos últimos anos, entre 2000 e 2015, o sector do turismo tem sido exposto a uma série de crises que têm perturbado o seu normal funcionamento, nomeadamente os ataques terroristas de 11 de Setembro (2001), o surto da síndrome respiratória aguda grave (SARS) de 2003, a crise económica global de 2008/2009 e o surto da Síndrome Respiratória do Médio Oriente (MERS) de 2015, não tendo nenhum desses acontecimentos provocado um declínio de longo prazo no desenvolvimento global do turismo (Figura 11), o que sugere que o turismo, como sistema, tem resistido sempre a choques de contexto externo. Contudo, já há muitas provas de que o impacto desta crise global pandémica COVID-19 levará a recuperações longas e sem precedentes (Gössling et al., 2020).

Figura 11

Impacto das grandes crises no turismo mundial



Fonte: Banco Mundial⁵

A atual crise criou um ambiente particularmente desafiante para a gestão de recursos humanos onde os gestores têm que rapidamente adaptar as suas decisões à incerteza e desconhecimento dos reais efeitos desta pandemia, enquanto se esforçam por ajudar os seus colaboradores a adaptar-se e a lidar com as mudanças radicais que ocorrem diariamente, quer no ambiente de trabalho quer

⁵ https://www.researchgate.net/figure/Impact-of-major-crisis-events-on-global-tourism-Data-source-World-Bank-2020a-2020b_fig1_340940873

no seu ambiente social, como por exemplo no apoio à adaptação daqueles que estavam habituados a trabalhar dentro dos limites físicos da organização e que agora têm que trabalhar fora desses locais, que devido às circunstâncias, terá que ser na própria casa, visto não terem como alternativa os espaços de trabalho habitualmente alternativos, como cafés, bibliotecas e espaços de trabalho partilhados (Carnevale & Hatak, 2020). Estas circunstâncias têm muito provavelmente dificultado a separação das exigências do trabalho da vida privada (Chawla et al., 2020), onde o encerramento das escolas e serviços de cuidados infantis, aumentou significativamente as exigências e trabalho dos pais. Embora estas relações trabalho-família pareçam apenas um problema das pessoas casadas e com filhos, os solteiros e sem filhos não estão imunes às consequências negativas destas alterações à rotina diária, uma vez que muitos podem estar em maior risco de solidão, trazendo efeitos negativos associados ao bem-estar (Achor et al., 2018).

Esta nova forma de trabalhar, como resposta aos desafios da pandemia, já começou a trazer à luz o conflito entre o trabalho e família, tema que nos últimos anos têm merecido um interesse crescente dos investigadores, sendo que a aplicação de práticas laborais favoráveis à família, tais como a organização flexível do trabalho, a existência de serviços de guarda de crianças no local de trabalho, e benefícios que incluem subsídios para a guarda de crianças, foram consideradas importantes para reduzir os conflitos entre família e trabalho (Neal et al., 1993), particularmente entre os empregados que trabalham em casa (Golden et al., 2006).

É durante os tempos difíceis como o momento atual de pandemia, que uma organização não deve escapar ao fornecimento de benefícios provisórios de saúde aos seus empregados, uma vez que é uma das mais importantes técnicas de retenção à sua disposição (Wong et al., 2020).

É pouco provável que a atual crise seja resolvida rapidamente. As medidas de curto prazo como a utilização de subsídios anuais de férias ou férias não remuneradas já não podem ser consideradas soluções ideais, pelo que será necessário que as empresas comecem a introduzir novas medidas de forma sequencial, como por exemplo, férias adicionais remuneradas, ajustamentos ao horário de trabalho, ou um sistema de rotação de postos de trabalho, em vez da opção drástica de uma redução do número de empregados. A vontade dos empregados e dos empregadores, e a colaboração entre eles, será necessária para garantir os empregos e assegurar a difícil tarefa da retenção dos colaboradores (Jung et al., 2021). Khoshnevis e Gholipour (2017), referem que há empresas que dão certos bônus aos seus empregados durante os tempos difíceis, para que eles possam melhor

enfrentar a situação de crise. Existem outras, que cortam os salários dos empregados, o que os torna totalmente insatisfeitos, reforçando assim as suas intenções de sair da organização.

4.1. Objetivos de investigação.

Com base na revisão da literatura efetuada (Capítulo II), e nas conclusões retiradas do primeiro estudo realizado (Capítulo III), este novo estudo tem como principal objetivo verificar, em contexto de pandemia mundial, como contexto externo às organizações, como os resultados obtidos quanto ao impacto dos preditores em estudo na variável critério intenções de ficar, apresentam ou não alterações significativas. No fundo, é medir a consistência das intenções dos colaboradores permanecerem na organização na presença de um contexto de crise global, como é o caso COVID-19, como fator externo à organização, se alteram e onde incidiram essas alterações.

Objetivo 1 – Verificar se houve alterações nos impactos dos constructos preditores nas intenções dos colaboradores permanecerem na organização em contexto de crise global.

Objetivo 2 – Na presença de alterações, perceber especificamente onde incidiram essas alterações.

4.2. Método.

4.2.1. Tipologia de estudo.

Para testar, recorreu-se ao modelo teórico desenvolvido e testado no primeiro estudo, para a partir duma análise multigrupos testar o impacto dos constructos nas intenções de permanência dos colaboradores na organização, em contexto de crise externa comparativamente com os resultados obtidos em contexto normal.

4.2.2. Procedimentos da recolha de dados, amostra, variáveis e medidas.

O procedimento de recolha de dados, a amostra, as variáveis e medidas são as mesmas utilizadas no primeiro estudo. Os grupos foram criados a partir das respostas ao item 36: *Até que ponto, a sua situação de permanecer no atual emprego, alterou em resultado do contexto de crise, provocada pela COVID-19, que se vive em Portugal* (Tabela 39).

Tabela 39*Item 36 – Alterações registadas em contexto COVID-19*

Item	Opções de resposta
Até que ponto, a sua situação de permanecer no atual emprego, alterou em resultado do contexto de COVID-19 que se vive em Portugal.	Não provocou qualquer alteração, penso permanecer no atual emprego
	Alterou-se um pouco e estou a pensar se vale a pena mudar de emprego
	Alterou-se e estou mesmo a pensar em mudar de emprego
	Estou decidido a procurar um emprego alternativo
	Já iniciei a procura de novo emprego

4.2.3. Procedimento de análise de dados.

Para se perceber se houve ou não alterações das intenções dos colaboradores permanecerem na organização, teve-se como base inicial, o modelo dos efeitos diretos utilizado no primeiro estudo.

Para verificar as possíveis alterações resultantes do novo contexto, codificou-se o item 36 do questionário com o objetivo de criar dois grupos: Os colaboradores que mantiveram as intenções de permanecer na organização demonstradas antes da crise, e os colaboradores que alteraram as suas intenções neste novo contexto (Tabela 40).

Tabela 40*Caracterização da amostra – Alterações registadas em contexto COVID-19*

		Grupos	Freq.	%
Até que ponto, a sua situação de permanecer no atual emprego, alterou em resultado do contexto de COVID-19 que se vive em Portugal	Não provocou qualquer alteração, penso permanecer no atual emprego	1 - Mantém	233	53,3%
	Alterou-se um pouco e estou a pensar se vale a pena mudar de emprego; alterou-se um pouco e estou a pensar se vale a pena mudar de emprego; alterou-se e estou mesmo a pensar em mudar de emprego; estou decidido a procurar um emprego alternativo; já iniciei a procura de novo emprego; não sabe / não responde	2 - Alterou	204	46,7%

Assumiu-se o modelo testado no estudo 1 e criaram-se dois grupos, o primeiro para os respondentes que afirmam ter mantido as suas intenções de ficar mesmo no contexto COVID e outro grupo para os que afirmam ter alterado as suas intenções.

A análise multigrupo permite realizar uma avaliação de invariância de medida como um pré-requisito para qualquer estudo que tenha por objetivo avaliar diferenças entre grupos (Damásio et al., 2011), que tem sido amplamente usado em estudos de comparação de grupos (Sass, 2011), realizou-se de seguida uma análise para avaliar a invariância do modelo aplicado aos dois grupos em estudo (Mantém e Alterou) com a finalidade de perceber se existiram, e onde existiram, diferenças estatisticamente significativas entre as intenções dos colaboradores antes da pandemia e agora em contexto de crise. Para a análise de resultados, foi considerado um Z-score, definido por:

$$Z_score = \frac{Valor_{Alterou} - Valor_{Mantém}}{\sqrt{(SE_{Alterou})^2 + (SE_{Mantém})^2}}$$

e desenvolvido nos anos 60 por Altman (1968), que indica a quantidade de erros padrão combinados, entre os dois grupos em estudo, acima ou abaixo do valor esperado da diferença entre estimativas de parâmetros. A significância dos Z-scores foi testada ao nível dos 5%.

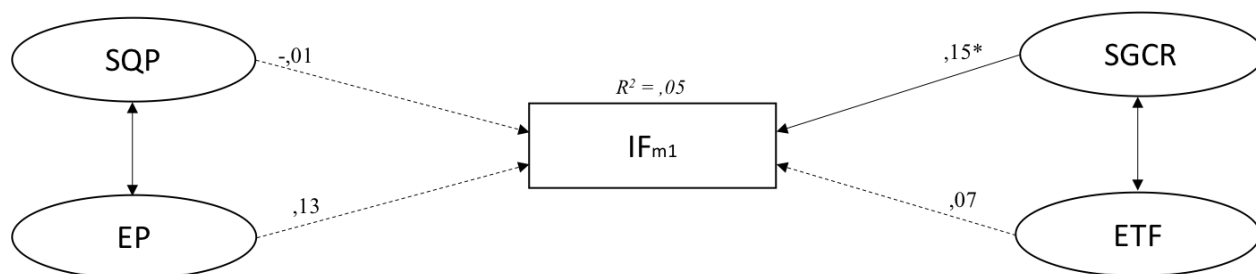
4.3. Resultados.

4.3.1. Validação dos modelos teóricos.

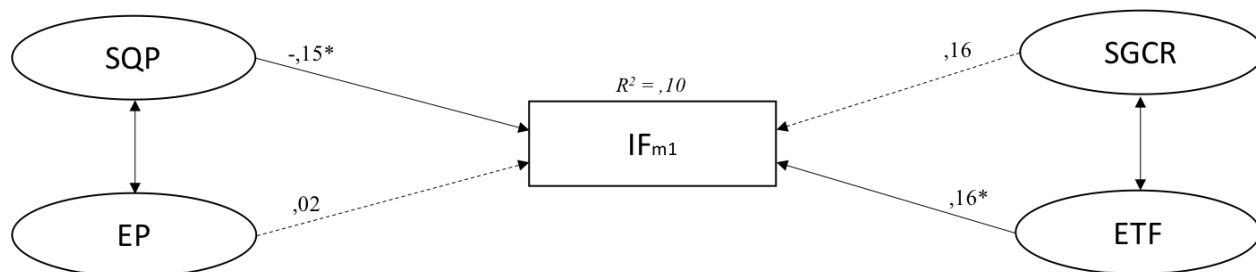
Realizou-se uma análise do modelo teórico, aplicado a cada um dos grupos formados, grupo_1 Mantém Intenções (Figura 12; Anexo 4) e grupo_2 Alterou Intenções (Figura 13, Anexo 5).

Figura 12

Modelo aplicado no grupo_1 Mantém Intenções de Ficar



Nota: SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; IF_{m1}, Intenções de Ficar; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; —> Relação significativa; ---> Relação n.s.; * $p < 0,05$.

Figura 13*Modelo aplicado ao grupo_2 Alterou Intenções de Ficar*

Nota: SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; IF_{m1}, Intenções de Ficar; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; Relação significativa; Relação n.s.; * $p < 0,05$.

Por recurso ao AMOS Graphics, estimou-se o modelo estrutural para cada um dos grupos. Os valores obtidos nos dois casos indicam um bom ajustamento: $\chi^2/\text{gl} = 1,919$; GFI = 0,900; CFI = 0,930; TLI = 0,912 e RMSEA = 0,046, estando assim dentro dos valores de referência baseados em Hair et al. (2009), ficando assim confirmado o bom ajuste dos dois modelos em análise, pelo que foi possível continuar com a análise das diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

4.3.2. Análise multigrupo (MG).

Apesar do ajustamento do modelo, existem diferenças estatisticamente significativas entre os coeficientes de regressão estimados para as variáveis predictoras SGCR, EQP, EP e ETF e a IF_{m1} (Tabela 41 e 42).

Os resultados sugerem que para os colaboradores que alteraram a sua intenção de ficar na organização, a perceção da equidade da remuneração no mercado aumentou significativamente face aos colaboradores que mantêm as intenções de ficar (de 0,630 para 0,896, com Z-score = 2,130 e $p\text{-value} < 0,05$). A diferença na satisfação com o sucesso na carreira também apresenta diferenças estatisticamente significativas, tendo essa perceção aumentado significativamente para os colaboradores que alteraram as intenções face aos que mantiveram as intenções (de 0,282 para 0,616, com Z-score = 2,558 e $p\text{-value} < 0,05$) assim como a perceção que a função que ocupa atualmente pode ser ocupada por colaboradores com menos habilitações académicas também aumentou significativamente nos colaboradores que alteraram as suas intenções de permanecer na organização comparativamente com os outros (de 0,611 para 0,987, com Z-score = 2,628 e $p\text{-value}$

< 0,05). Nas correlações entre as variáveis predictoras, a grande diferença surge na associação entre as variáveis ETF e SGCR que perde bastante força, sendo que, os colaboradores que mantêm as suas intenções de ficar percecionam uma correlação muito mais forte do que para os que alteraram as intenções (de -1,740 para -0,606, com Z-score = 2,172 e p -value < 0,05). A tabela 42 apresenta os resultados dos testes de invariância aos coeficientes do modelo aplicado aos dois grupos (Tabela 41 e 42).

Tabela 41*Análise MG - Tabela z-score – Intenções de ficar*

Constructos e Itens	Constructos	Mantém as Intenções				Alterou as Intenções				Z-score	p-value
		Regressão não STD	S.E.	C.R.	p	Regressão não STD	S.E.	C.R.	p		
SGCR_2	<--- SGCR	1,009	0,074	13,618	0,001	1,149	0,135	8,528	0,001	0,909	0,361
SGCR_3	<--- SGCR	0,630	0,061	10,300	0,001	0,896	0,109	8,213	0,001	2,130	0,033
ETF_3	<--- ETF	1,095	0,067	16,420	0,001	1,030	0,074	13,934	0,001	-0,651	0,510
ETF_4	<--- ETF	1,078	0,066	16,270	0,001	1,151	0,076	15,169	0,001	0,725	0,468
SGCR_4	<--- SGCR	0,282	0,058	4,896	0,001	0,616	0,117	5,249	0,001	2,558	0,011
EP_2	<--- EP	1,038	0,251	4,126	0,001	0,968	0,374	2,588	0,010	-0,155	0,878
SQP_2	<--- SQP	0,522	0,088	5,935	0,001	0,701	0,108	6,491	0,001	1,285	0,199
SQP_3	<--- SQP	0,611	0,089	6,879	0,001	0,987	0,112	8,791	0,001	2,628	0,009
SQP_4	<--- SQP	0,664	0,091	7,299	0,001	0,622	0,097	6,409	0,001	-0,316	0,752
SQP_5	<--- SQP	0,738	0,087	8,503	0,001	0,802	0,098	8,202	0,001	0,488	0,624
SQP_6	<--- SQP	1,029	0,095	10,857	0,001	0,984	0,106	9,298	0,001	-0,316	0,752
SQP_8	<--- SQP	0,736	0,081	9,045	0,001	0,808	0,091	8,906	0,001	0,591	0,554
IFm1	<--- SQP	-0,008	0,086	-0,099	0,921	-0,152	0,077	-1,970	0,049	-1,247	0,214
IFm1	<--- EP	0,193	0,133	1,451	0,147	0,020	0,105	0,194	0,846	-1,021	0,309
IFm1	<--- SGCR	0,157	0,074	2,134	0,033	0,188	0,102	1,850	0,064	0,246	0,807
IFm1	<--- ETF	0,082	0,089	0,924	0,355	0,169	0,083	2,022	0,043	0,715	0,475
EP	<--- SQP	-0,330	0,190	-1,734	0,083	-0,536	0,327	-1,639	0,101	-0,545	0,586
SGCR	<--- ETF	-1,740	0,454	-3,836	0,001	-0,606	0,258	-2,350	0,019	2,172	0,030

Nota: SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; IFm1, Intenções de Ficar; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; STD, Standard; S.E., Standard Error; C.R., Critical Ratio; P, Nível de significância; * $p < 0,05$.

Tabela 42*Análise MG - Tabela z-score – Itens*

Itens	
SGCR_2	A minha remuneração está relacionada com o valor da minha função na organização.
SGCR_3	A minha remuneração está relacionada com o meu desempenho.
ETF_3	Equilíbrio as minhas responsabilidades no trabalho e na família, não existindo sobreposições de umas nas outras.
ETF_4	Experiencio um elevado equilíbrio Trabalho-Família.
SGCR_4	Estou satisfeito(a) com o sucesso que alcancei na minha carreira, dentro desta empresa
EP_2	Tenho a certeza de que rapidamente conseguiria um trabalho semelhante noutra. empresa
SQP_2	A experiência profissional que tenho não é necessária para ser bem-sucedido(a) nestas funções
SQP_3	Uma pessoa com menos habilitações académicas do que eu poderia desempenhar bem as minhas funções
SQP_4	A minha experiência profissional não está a ser totalmente utilizada nas funções que desempenho atualmente
SQP_5	Eu tenho muitos conhecimentos que não são necessários para realizar as minhas atuais funções
SQP_6	As minhas habilitações académicas são superiores às exigidas para as minhas atuais funções
SQP_8	Tenho mais competências do que as que preciso para desempenhar as minhas atuais funções

Nota: SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recomensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família.

4.4. Discussão e conclusões.

Tendo em conta o pressuposto base deste trabalho de investigação, considerando que uma gestão eficaz do ativo humano dentro das organizações, em todo o seu ciclo de vida, desde a seleção e recrutamento até à sua retenção, é provavelmente um dos principais desafios da gestão no sector da hotelaria e turismo que nos últimos anos se tem caracterizado por elevados níveis de *turnover* (Faldetta et al., 2013; Gustafson, 2002; Solnet & Hood, 2008), e percebendo quais os principais motivos que estão na origem das intenções dos colaboradores desejarem permanecer numa organização (resultados do primeiro estudo), o principal objetivo deste estudo foi perceber, se em situações de alteração de contexto externo, como o exemplo da pandemia mundial COVID-19, quais os fatores que persistem independentemente do contexto externo vivenciado, possibilitando assim também, conhecer se existem e quais das variáveis determinantes em estudo que, sejam quais forem as condicionantes externas, se mantêm como determinantes nas intenções de ficar.

Para se perceber se houve ou não alterações nas perceções dos colaboradores quanto às intenções de permanecerem na organização na presença de uma alteração de contexto externo, optou-se por

se realizar uma análise multigrupo, repartindo a amostra em dois grupos diferenciados pela manutenção ou alteração das intenções de ficar na organização, com base nas respostas obtidas ao item do questionário referente à possível alteração da situação do colaborador desejar permanecer no atual emprego, no atual contexto de crise provocada pela COVID-19, que se vive em Portugal e em todo o mundo.

Prosseguiu-se com o teste para avaliar a invariância do modelo aplicado aos dois grupos em estudo (Mantém e Alterou) com o objetivo de verificar a existência e as diferenças estatisticamente significativas entre as intenções dos colaboradores permanecerem na organização agora em contexto COVID-19. A análise dos resultados foi realizada através da interpretação da tabela Z-scores resultante do teste.

As principais conclusões a reter são:

Em alteração de contexto externo, para os colaboradores que mantiveram as suas intenções de permanecer na organização, as variáveis preditoras equilíbrio trabalho-família e sobrequalificação percecionada perderam o efeito direto significativo sobre as intenções de ficar, mantendo-se apenas a satisfação global com a carreira e recompensas, deixando de ser fortemente significativa para pouco significativa. Para o grupo 2, a variável preditora satisfação global com a carreira e recompensas é a única que perde o efeito significativo mantendo-se o equilíbrio trabalho-família com a mesma intensidade de associação e a sobrequalificação percecionada que deixa de ser fortemente significativa passando a haver uma correlação pouco significativa.

Para os colaboradores que alteraram as intenções de ficar:

- A satisfação global com a carreira e recompensas deixa de ter uma correlação significativa com as intenções de ficar;
- A perceção de uma remuneração ajustada ao seu desempenho na organização, aumentou (de 0,630 para 0,896, com Z-score = 2,130 e p -value < 0,05); e
- A perceção do equilíbrio trabalho-família passa a ter uma correlação significativa com as intenções de ficar.

Neste estudo, e com base na literatura revista, em contexto de pandemia, para os colaboradores que alteraram a sua intenção de ficar, a satisfação global com a carreira e recompensas deixa de ser um fator significativo, sendo que a perceção de que a sua remuneração está ajustada ao seu

desempenho profissional, aumentou significativamente. Sendo o sector da hotelaria reconhecido como um sector com baixos níveis salariais (Baum, 2006; Brien, 2004; Deery & Shaw, 1999; Doswell, 2009; Freeland, 2000; Horner & Swarbrooke, 2004; International Labour Office, 1989; Riley, 2002; Victoria, 2005), com a quebra de negócio originada pela situação pandémica, o trabalho diário no hotel reduziu ou deixou mesmo de existir, nas unidades que suspenderam a atividade, pelo que acreditamos que provavelmente esta situação tenha provocado uma quebra nas remunerações complementares (ex.: bónus de desempenho, horas extra, subsídios de turno, etc.), passando a remuneração dos colaboradores apenas à sua remuneração base (tabela salarial), que por ser baixa, deixa de ser suficiente para a realização das suas necessidades pessoais e familiares (ETF), condição que mantém como importante e significativa para a sua intenção de permanecer na organização (Houston & Waumsley, 2003; Koubova & Buchko, 2013; Suifan et al., 2015; Wilkinson, 2008), procurando assim outras oportunidades no ou em outros sectores que melhor possam satisfazer as suas necessidades.

Para os mesmos colaboradores que alteraram as intenções de ficar:

- Passando a ter uma correlação significativa com as intenções de ficar, a perceção de sobrequalificação aumentou significativamente (de 0,611 para 0,987, com Z -score = 2,628 e p -value < 0,05);
- A satisfação com o sucesso que alcançou na carreira dentro da empresa, também aumentou significativamente (de 0,282 para 0,616, com Z -score = 2,558 e p -value < 0,05); e
- A importância do equilíbrio trabalho-família na satisfação global com a carreira e recompensas diminuiu significativamente (de -1,740 para -0,606, com Z -score = 2,172 e p -value < 0,05).

Para estes colaboradores que alteraram a intenção de ficar na organização, o sentimento que por terem qualificações superiores às exigidas para a realização das funções que exercem, com a instabilidade de emprego causada pela crise e pelas medidas tomadas pela organização na seleção da equipa necessária para a sua manutenção e estabilidade, sentem que o seu desempenho tem sido reconhecido pelas chefias dando-lhes uma perceção de sucesso nas suas carreiras profissionais, acreditando, que pelas suas qualificações, terão mais oportunidades de trabalho no sector ou em outros sectores com níveis salariais mais elevados que a hotelaria, podendo assim satisfazer as suas necessidades pessoais e familiares.

CAPÍTULO V

ESTUDO 3

**A importância das condições internas em contexto de
crise global**

5. Estudo 3: A importância das condições internas em contexto de crise global

Enquadramento

Muitos têm sido os estudos realizados que relacionam a insegurança no emprego com as intenções de *turnover*. Arnold e Feldman (1982) Lee e Jeong (2017) nos seus estudos, concluíram que a insegurança no emprego é uma causa potencial da intenção de aumentar o *turnover* dos empregados. Ashford et al. (1989) afirmaram que a perceção da insegurança no emprego faz aumentar as intenções de um empregado procurar um novo emprego, e segundo Staufenbiel e König (2010), os efeitos da insegurança no emprego são muito mais negativos do que positivos e, quando associados ao stress, potenciam as intenções de *turnover* dos empregados. Stiglbauer et al. (2012) confirmaram que a insegurança no emprego potencia as intenções de *turnover* dos trabalhadores e observaram que a gestão do stress causado pela insegurança no emprego é fundamental para a sua redução. No estudo realizado por Mauno et al. (2014), a insegurança no emprego e a intenção de *turnover* podem ter uma relação particularmente poderosa e pode ser significativa na redução da insegurança no emprego, o que poderia reduzir a intenção de rotatividade, assim como Akgunduz e Eryilmaz (2018), argumentaram ainda que eram necessários esforços para reduzir a perceção de insegurança no emprego a fim de evitar a perda de pessoal excelente. Urbanaviciute et al. (2018) sugerem que a insegurança no emprego afeta as intenções de *turnover*, impedindo os empregados de satisfazer as suas necessidades básicas, e Karatepe et al. (2020) acrescentaram que a insegurança no emprego aumenta a propensão para chegar tarde ao trabalho e sair cedo.

Embora a origem da insegurança no emprego possa ser marcada como um problema externo em tempos de crise, as mudanças na organização percebidas como menos justas pelos colaboradores, indicam que eles também atribuem culpas pela insegurança aos problemas internos da organização (van Hootegem et al., 2018). Os colaboradores quando percecionam que as mudanças impostas pela organização em contexto de crise são injustas, demonstram que esperavam que a gestão tomasse decisões diferentes e que os protegessem, considerando assim uma má tomada de decisão de gestão originadora de sentimento de insegurança no emprego (Vahtera et al., 1997).

A consciência de que será difícil encontrar novos empregos, uma vez que quase todos os sectores foram atingidos pela crise COVID-19, onde as oportunidades de seleção de emprego são bastante

limitadas (Snorraddottir et al., 2013), deixar a organização pode não ser a melhor forma de lidar com a insegurança no emprego (Kim et al., 2012).

Para o turismo e hotelaria, crise global causada pela COVID-19 está a revelar-se ainda mais perturbadora do que a Segunda Guerra Mundial, 11 de setembro ou qualquer outra crise histórica (Hunt, 2020). Os colaboradores da indústria do turismo foram os mais afetados porque antes do início da pandemia, poucos eram os que tinham contratos sem termo, mas sim contratos precários e acordos atípicos, incluindo trabalho independente, subcontratação e trabalho ocasional (Remeikis, 2020).

Cada vez mais, por todo o mundo, a contratação de trabalhadores através de contratos precários sem garantia de emprego contínuo, está a tornar-se cada vez mais comum (Markey & McIvor, 2018), onde os trabalhadores das plataformas de emprego, ao contrário dos trabalhadores ocasionais, não são empregados e como tal não podem aceder aos benefícios ou proteções associadas (Goods et al., 2019).

O trabalho atípico está associado à insegurança no emprego e à instabilidade de rendimentos (Robinson et al., 2019), estando a atual crise a tornar visíveis estas desvantagens à medida que os trabalhadores com contratos precários e acordos atípicos lutam para se sustentarem durante o período de licença forçada (Plastow, 2020), ficando assim bem saliente a necessidade de se repensar a viabilidade de melhorar as formas de contratação no sector do turismo e da hospitalidade até porque aqueles, que neste momento dramático que se vive, têm pensado em procurar um novo emprego, estão a pensar procurá-lo dentro do sector, mostrando que a crise não reduziu significativamente a atratividade da indústria do turismo para o emprego (Bajrami et al., 2020).

5.1. Objetivos de investigação.

No seguimento dos primeiros estudos (Capítulo III e IV), este terceiro estudo tem como principal objetivo verificar, também em contexto de crise global, a existências de alterações significativas nos impactos dos constructos preditores nas intenções dos colaboradores permanecerem na organização, tendo em conta o tipo de contratação dos colaboradores (contratos a termo ou sem termo), e a situação atual de emprego dos mesmo (mantém situação ou alterou situação), como fatores internos das organizações. Pretende-se assim medir a consistência das intenções dos colaboradores permanecerem na organização na presença de um contexto diferente, como é o caso

da COVID-19, em diferentes situações de segurança e de condição atual no emprego, se alteram e onde incidiram essas alterações.

Objetivo 1 – Identificar e avaliar como é que as intenções de ficar na empresa variam face a diferentes contextos internos da organização, seja pela segurança que oferecem ao trabalhador ou pela sua resposta em contexto de crises externas.

5.2. Método.

5.2.1. Tipologia de estudo.

Trata-se de um estudo empírico, de natureza quantitativa de carácter exploratório entre variáveis, onde se pretende perceber o impacto das variáveis predictoras nas intenções de permanência dos colaboradores na organização, tendo em conta a sua condição interna na organização e a resposta da mesma em contexto de crise externa.

5.2.2. Procedimentos da recolha de dados, amostra, variáveis e medidas.

O procedimento de recolha de dados, a amostra, as variáveis predictoras e medidas são as mesmas utilizadas no primeiro estudo. Para verificar as possíveis alterações resultantes do novo contexto, recodificaram-se dois itens do questionário com o objetivo de repartir a amostra em grupos. Para a formação dos grupos utilizou-se o item 37: *Qual a sua situação atual no emprego?* Com as seguintes opções de resposta: 1) *Mantenho as mesmas condições que tinha em janeiro de 2020;* 2) *Encontro-me a trabalhar em regime de teletrabalho;* 3) *Encontro-me em regime de Layoff;* 4) *Mudei de emprego;* 5) *Fiquei desempregado(a)*, foi reagrupada em dois grandes grupos: Mantém as condições de trabalho, alterou as condições de trabalho e o item 39: *Qual o tipo de contrato que tem com a empresa* (1) *Sem termo;* 2) *A termo ou Contrato temporário ou sazonal*, reclassificada em dois grandes grupos: contrato a termo, contrato sem termo.

5.2.3. Procedimento de análise de dados.

Para se perceber se houve ou não alterações das intenções dos colaboradores permanecerem na organização, teve-se como base inicial, o modelo dos efeitos diretos utilizado no primeiro estudo, onde se verificaram os impactos nas intenções de ficar dos constructos sobrequalificação,

satisfação global com a carreira e recompensas e equilíbrio trabalho-família, não tendo sido suportada a hipótese do efeito direto do constructo empregabilidade sobre a variável dependente.

Tabela 43

Tipologia de contrato de trabalho

	Grupos	Frequência	Porcentagem
Situação de trabalho na empresa	Mantém Situação	192	43,9%
	Alterou Situação	245	56,1%
Tipologia de contrato de trabalho	Contrato sem termo	250	57,2%
	Contrato a termo	187	42,8%

Tendo por base o modelo conceptual inicial, realizou-se de seguida o teste para avaliar a invariância pela aplicação do modelo nos quatro grupos em estudo, comparados dois a dois pelos critérios “contrato de trabalho” e “situação atual no emprego” (Tabela 43), com a finalidade de perceber se existiram, e onde existiram, diferenças estatisticamente significativas entre as intenções dos colaboradores antes da pandemia e agora em contexto COVID-19. Para a análise de resultados, foi considerado um Z-score, para os grupos “situação atual no emprego”, definido por:

$$Z_score = \frac{Valor_{Alterou} - Valor_{Mantém}}{\sqrt{(SE_{Alterou})^2 + (SE_{Mantém})^2}}$$

e para os grupos “contrato de trabalho”, por:

$$Z_score = \frac{Valor_{a\ termo} - Valor_{sem\ termo}}{\sqrt{(SE_{a\ termo})^2 + (SE_{sem\ termo})^2}}$$

que indica a quantidade de erros padrão combinados, entre os dois grupos em estudo, acima ou abaixo do valor esperado da diferença entre estimativas de parâmetros. A significância dos Z-scores foi testada ao nível dos 5%.

5.3. Resultados.

5.3.1. Validação do modelo teórico.

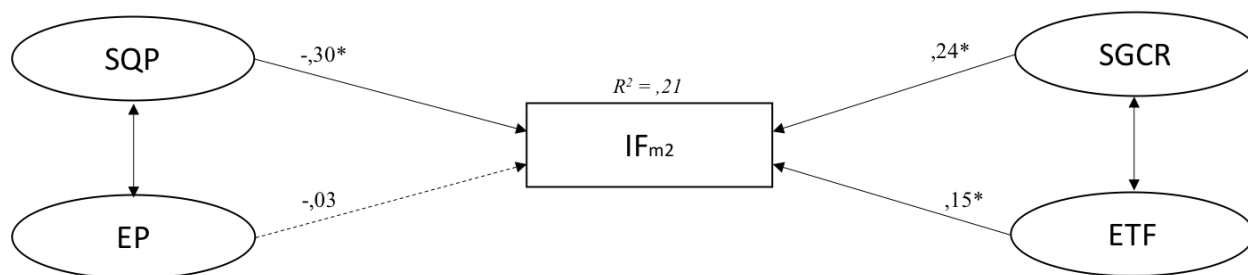
Modelo teórico aplicado à *Situação de Emprego*

Realizou-se uma análise do modelo teórico aplicado aos dois grupos: grupo_1 Mantém situação de emprego (Figura 14; Anexo 6) e grupo_2 Alterou situação de emprego (Figura 15; Anexo 7).

Recorrendo-se ao *AMOS Graphics*, estimou-se o modelo estrutural para cada um dos grupos. Os valores obtidos no modelo indicam um bom ajustamento: $\chi^2/gf = 2,076$; $GFI = 0,898$; $CFI = 0,926$; $TLI = 0,907$ e $RMSEA = 0,050$, estando dentro dos valores de referência baseados em Hair et al. (2009), ficando assim confirmado o bom ajuste do modelo em análise, pelo que foi possível continuar com a análise das diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

Figura 14

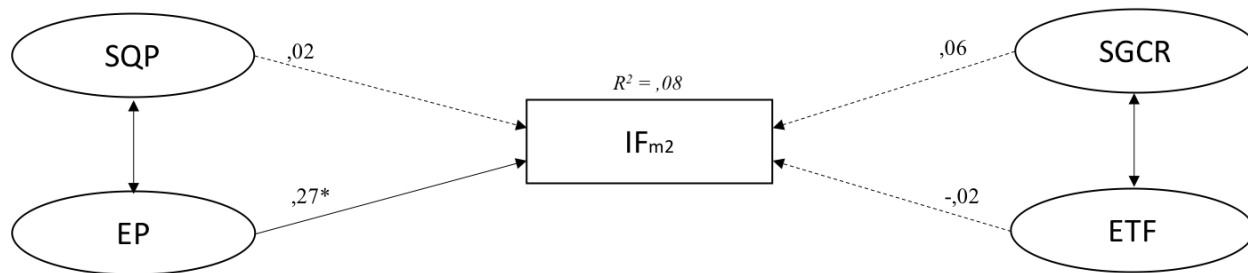
Modelo aplicado no grupo_1 Mantém situação de emprego



Nota: SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; IF_{m2}, Intenções de Ficar; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; \rightarrow Relação significativa; $---\rightarrow$ Relação n.s.; * $p < 0,05$.

Figura 15

Modelo aplicado no grupo_2 Alterou situação de emprego



Nota: SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; IF_{m2}, Intenções de Ficar; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; \rightarrow Relação significativa; $---\rightarrow$ Relação n.s.; * $p < 0,05$.

5.3.2. Análise multigrupo (MG) – Situação de Emprego.

Apesar do ajustamento do modelo aplicado aos dois grupos, existem diferenças estatisticamente significativas entre os coeficientes de regressão estimados para as variáveis predictoras SGCR, EQP, EP e ETF e a IF_{m2} (Tabela 44 e 45).

Tabela 44

Análise MG - Tabela Z-score – Situação de emprego

Constructos e Itens	Constructos	Mantém Situação				Alterou Situação				Z-score	p-value
		Regressão não STD	S.E.	C.R.	p	Regressão não STD	S.E.	C.R.	p		
SGCR_2	<--- SGCR	0,979	0,070	13,979	0,001	1,072	0,112	9,565	0,001	0,704	0,485
SGCR_3	<--- SGCR	0,711	0,064	11,074	0,001	0,779	0,087	8,959	0,001	0,630	0,531
ETF_3	<--- ETF	0,936	0,057	16,331	0,001	1,168	0,079	14,848	0,001	2,382	0,017
ETF_4	<--- ETF	1,010	0,055	18,337	0,001	1,195	0,080	14,984	0,001	1,906	0,056
SGCR_4	<--- SGCR	0,526	0,069	7,631	0,001	0,453	0,092	4,910	0,001	-0,635	0,531
EP_2	<--- EP	0,862	0,147	5,866	0,001	1,244	0,326	3,817	0,001	1,068	0,286
SQP_2	<--- SQP	0,612	0,093	6,550	0,001	0,631	0,090	6,994	0,001	0,147	0,883
SQP_3	<--- SQP	0,593	0,088	6,752	0,001	0,946	0,098	9,624	0,001	2,680	0,007
SQP_4	<--- SQP	0,773	0,091	8,529	0,001	0,591	0,087	6,779	0,001	-1,446	0,148
SQP_5	<--- SQP	0,833	0,089	9,347	0,001	0,727	0,084	8,662	0,001	-0,866	0,385
SQP_6	<--- SQP	1,059	0,087	12,168	0,001	0,949	0,095	9,949	0,001	-0,854	0,395
SQP_8	<--- SQP	0,835	0,084	9,984	0,001	0,768	0,079	9,767	0,001	-0,581	0,557
IF _{m2}	<--- SQP	-0,289	0,082	-3,537	0,001	0,662	2,903	0,228	0,820	0,327	0,744
IF_{m2}	<--- EP	-0,039	0,098	-0,392	0,695	16,983	5,322	3,191	0,001	3,198	0,001
IF _{m2}	<--- SGCR	0,219	0,072	3,040	0,002	2,747	3,492	0,787	0,432	0,724	0,469
IF _{m2}	<--- ETF	0,144	0,075	1,930	0,054	-0,905	3,528	-0,257	0,798	-0,297	0,766
EP	<--- SQP	-0,516	0,265	-1,945	0,052	-0,277	0,146	-1,890	0,059	0,790	0,429
SGCR	<--- ETF	-1,213	0,375	-3,237	0,001	-1,213	0,426	-2,849	0,004	0,000	1,000

Nota: SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; IF_{m1}, Intenções de Ficar; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; STD, Standard; S.E., Standard Error; C.R., Critical Ratio; P, Nível de significância; * $p < 0,05$.

Tabela 45*Análise MG - Tabela Z-score – Itens*

Itens	
SGCR_2	A minha remuneração está relacionada com o valor da minha função na organização.
SGCR_3	A minha remuneração está relacionada com o meu desempenho.
ETF_3	Equilíbrio as minhas responsabilidades no trabalho e na família, não existindo sobreposições de umas nas outras.
ETF_4	Experiencio um elevado equilíbrio Trabalho-Família.
SGCR_4	Estou satisfeito(a) com o sucesso que alcancei na minha carreira, dentro desta empresa
EP_2	Tenho a certeza de que rapidamente conseguiria um trabalho semelhante noutra. empresa
SQP_2	A experiência profissional que tenho não é necessária para ser bem-sucedido(a) nestas funções
SQP_3	Uma pessoa com menos habilitações académicas do que eu poderia desempenhar bem as minhas funções
SQP_4	A minha experiência profissional não está a ser totalmente utilizada nas funções que desempenho atualmente
SQP_5	Eu tenho muitos conhecimentos que não são necessários para realizar as minhas atuais funções
SQP_6	As minhas habilitações académicas são superiores às exigidas para as minhas atuais funções
SQP_8	Tenho mais competências do que as que preciso para desempenhar as minhas atuais funções

Nota: SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família.

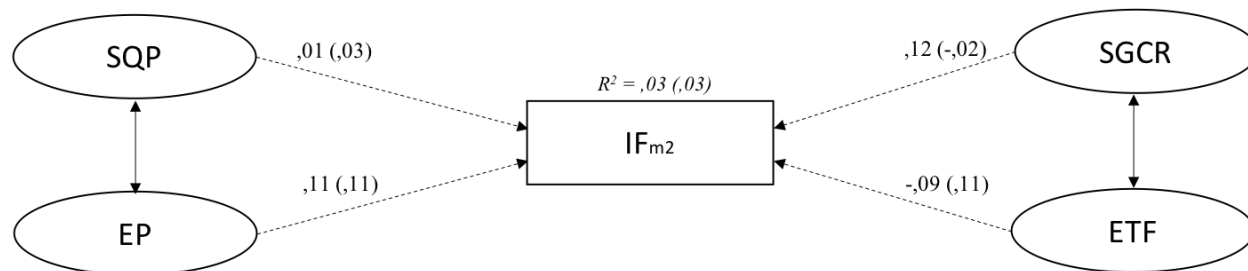
Os resultados sugerem que para os colaboradores que alteraram a sua situação de emprego na organização derivado ao COVID-19, a perceção que têm de terem um elevado equilíbrio entre as suas responsabilidades profissionais e familiares (de 0,936 para 1,168, com $Z\text{-score} = -2,382$ e $p\text{-value} < 0,05$) sem que haja sobreposição entre elas (de 1,010 para 1,195, com $Z\text{-score} = -1,906$ e $p\text{-value} < 0,05$) aumenta significativamente face aos colaboradores que mantêm a sua situação, assim como aumenta significativamente a perceção de sobrequalificação (de 0,593 para 0,946, com $Z\text{-score} = -2,680$ e $p\text{-value} < 0,05$) aumentando o seu sentimento que uma pessoa com menos qualificações académicas, conseguirá desempenhar bem as mesmas funções. A correlação entre a empregabilidade percecionada e as intenções de ficar em contexto COVID-19, aumentou significativamente em relação aos restantes colaboradores (de -0,039 para 16,983, com $Z\text{-score} = -3,198$ e $p\text{-value} < 0,05$) invertendo inclusive o seu sinal. A tabela 44 apresenta os resultados dos testes de invariância aos coeficientes do modelo aplicado aos dois grupos.

Modelo teórico aplicado à Tipologia de Contrato

Realizou-se ainda a análise ao modelo teórico aplicado no grupo_3 Contrato de trabalho sem termo e no grupo_4 Contrato de trabalho a termo certo (Figura 16; Anexos 8 e 9).

Figura 16

Modelo aplicado aos grupos 3 e 4 Contratos de trabalho “a” e “sem” termo



Nota: SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; IF_{m2}, Intenções de Ficar; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; → Relação significativa; ---► Relação n.s.; * $p < 0,05$; ^a Valores entre parêntesis correspondem aos resultados “contratos sem termo”.

Por recurso ao *AMOS Graphics*, estimou-se o modelo estrutural para cada um dos grupos. Os valores obtidos nas duas aplicações indicam um bom ajustamento: $\chi^2/gf = 1,932$; GFI = 0,901; CFI = 0,933; TLI = 0,915 e RMSEA = 0,046, estando dentro dos valores de referência baseados em Hair et al. (2009), ficando assim confirmado o bom ajuste do modelo em análise, pelo que foi possível continuar com a análise das diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

5.3.3. Análise multigrupo (MG) – Tipologia de Contrato.

Apesar do ajustamento do modelo existem diferenças estatisticamente significativas entre os coeficientes de regressão estimados para os constructos preditores SGCR, EQP, EP e ETF e a IF_{m2} (Tabela 46 e 47).

Os resultados sugerem que para os colaboradores que têm um contrato sem termo certo na organização, em contexto de crise global provocada pela COVID-19, a perceção que têm de conseguirem equilibrar as suas responsabilidades profissionais com os familiares sem que haja sobreposição entre elas diminui significativamente face aos colaboradores com contrato a termo (de 1,191 para 0,968, com Z-score = 2,104 e p -value < 0,05); o sentimento de satisfação global com a carreira e recompensas diminui significativamente (de 0,659 para 0,385, com Z-score =

2,110 e p -value < 0,05); diminui a percepção que uma pessoa com menos competências, conseguirá desempenhar bem as suas funções (de 0,927 para 0,701, com Z -score = 1,803 e p -value < 0,05); e que aumenta significativamente a percepção de que rapidamente conseguiriam um trabalho semelhante noutra empresa, caso pretendessem (de 0,432 para 1,413, com Z -score = -2,854 e p -value < 0,05). A tabela 46 apresenta os resultados dos testes de invariância aos coeficientes do modelo aplicado aos dois grupos.

Tabela 46
Análise MG - Tabela Z-score – Tipologia de contrato

Constructos e Itens	Constructos	Contrato sem termo				Contrato a termo				Z-score	p-value	
		Regressão não STD	S.E.	C.R.	p	Regressão não STD	S.E.	C.R.	p			
SGCR_2	<---	SGCR	0,973	0,069	14,103	0,001	1,094	0,132	8,283	0,001	0,812	0,416
SGCR_3	<---	SGCR	0,706	0,061	11,514	0,001	0,776	0,100	7,762	0,001	0,598	0,553
ETF_3	<---	ETF	0,968	0,056	17,324	0,001	1,191	0,090	13,23	0,001	2,104	0,035
ETF_4	<---	ETF	1,095	0,056	19,481	0,001	1,118	0,087	12,858	0,001	0,222	0,824
SGCR_4	<---	SGCR	0,385	0,064	6,054	0,001	0,659	0,113	5,831	0,001	2,110	0,035
EP_2	<---	EP	1,413	0,269	5,260	0,001	0,432	0,214	2,017	0,044	-2,854	0,004
SQP_2	<---	SQP	0,614	0,078	7,900	0,001	0,533	0,111	4,808	0,001	-0,597	0,549
SQP_3	<---	SQP	0,706	0,077	9,163	0,001	0,838	0,117	7,180	0,001	0,942	0,343
SQP_4	<---	SQP	0,638	0,079	8,050	0,001	0,667	0,104	6,410	0,001	0,222	0,827
SQP_5	<---	SQP	0,776	0,076	10,187	0,001	0,743	0,102	7,251	0,001	-0,259	0,793
SQP_6	<---	SQP	1,001	0,079	12,625	0,001	1,02	0,114	8,979	0,001	0,137	0,893
SQP_8	<---	SQP	0,701	0,070	10,041	0,001	0,927	0,104	8,942	0,001	1,803	0,071
IFm2	<---	SQP	0,685	1,638	0,418	0,676	0,613	3,480	0,176	0,860	-0,019	0,985
IFm2	<---	EP	3,796	2,716	1,398	0,162	4,032	3,254	1,239	0,215	0,056	0,955
IFm2	<---	SGCR	-0,349	1,522	-0,229	0,819	5,689	4,462	1,275	0,202	1,281	0,200
IFm2	<---	ETF	2,361	1,598	1,477	0,140	-4,517	4,434	-1,019	0,308	-1,459	0,145
EP	<---	SQP	-0,135	0,101	-1,338	0,181	-1,500	0,999	-1,502	0,133	-1,359	0,174
SGCR	<---	ETF	-1,273	0,352	-3,617	0,001	-1,149	0,539	-2,131	0,033	0,193	0,847

Nota: SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; IFm1, Intenções de Ficar; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família; STD, Standard; S.E., Standard Error; C.R., Critical Ratio; P, Nível de significância; * $p < 0,05$.

Tabela 47*Análise MG – Tabela Z-score – Itens*

Itens	
SGCR_2	A minha remuneração está relacionada com o valor da minha função na organização.
SGCR_3	A minha remuneração está relacionada com o meu desempenho.
ETF_3	Equilíbrio as minhas responsabilidades no trabalho e na família, não existindo sobreposições de umas nas outras.
ETF_4	Experiencio um elevado equilíbrio Trabalho-Família.
SGCR_4	Estou satisfeito(a) com o sucesso que alcancei na minha carreira, dentro desta empresa
EP_2	Tenho a certeza de que rapidamente conseguiria um trabalho semelhante noutra. empresa
SQP_2	A experiência profissional que tenho não é necessária para ser bem-sucedido(a) nestas funções
SQP_3	Uma pessoa com menos habilitações académicas do que eu poderia desempenhar bem as minhas funções
SQP_4	A minha experiência profissional não está a ser totalmente utilizada nas funções que desempenho atualmente
SQP_5	Eu tenho muitos conhecimentos que não são necessários para realizar as minhas atuais funções
SQP_6	As minhas habilitações académicas são superiores às exigidas para as minhas atuais funções
SQP_8	Tenho mais competências do que as que preciso para desempenhar as minhas atuais funções

Nota: SQP, Sobrequalificação Percecionada; EP, Empregabilidade Percecionada; SGCR, Satisfação Global com a Carreira e Recompensas; ETF, Equilíbrio Trabalho-Família.

5.4. Discussão.

Para a concretização do principal objetivo deste estudo, verificar se houve alterações nos impactos dos constructos preditores nas intenções de permanecerem na organização em contexto de crise global, em colaboradores com diferentes situações de segurança contratual e em situações de alteração de situação no emprego e na presença de alterações de contexto externo, a opção foi realizar uma análise multigrupo, com base em dois fatores internos: (1) a atual situação de emprego dos colaboradores resultante das medidas tomadas pela gestão face à crise global pandémica, e (2) a tipologia de contrato de trabalho que os colaboradores têm com a organização. Estes dois fatores tiveram na base as respostas obtidas a dois itens do questionário para o efeito.

Realizou-se a validação do modelo teórico aplicado nos quatro grupos criados. Numa primeira fase os grupos (1) mantém a situação de emprego e (2) alterou a situação de emprego, e na segunda fase, (3) colaboradores com contrato sem termo e (4) colaboradores com contrato a termo certo, tendo como base o modelo final do primeiro estudo.

Prosseguiu-se com o teste para avaliar a invariância do modelo em estudo com o objetivo de verificar a existência e quais as diferenças estatisticamente significativas entre as intenções dos

colaboradores permanecerem na organização em contexto de crise global. A análise dos resultados foi realizada através da interpretação das tabelas Z-scores resultantes dos testes.

Para o fator interno, **situação atual do emprego**, para os colaboradores que se mantiveram em trabalho efetivo para a organização, dentro do espaço físico da empresa ou em teletrabalho, as três variáveis preditoras, satisfação global com a carreira e recompensas, sobrequalificação percebida e equilíbrio trabalho-família, mantiveram um efeito direto significativo sobre as intenções de ficar, não acontecendo o mesmo com a empregabilidade percebida, exatamente como no modelo final resultado do estudo antes da pandemia COVID-19.

- A satisfação global com a carreira e recompensas, a sobrequalificação percebida e o equilíbrio trabalho-família, mantiveram-se como fatores determinantes significativos nas intenções de ficar;
- A empregabilidade percebida mantém-se como fator não significativo nas intenções de ficar.

Para os colaboradores que alteraram a sua situação de emprego, os resultados foram totalmente inversos, passando apenas a ter efeito direto significativo a empregabilidade percebida nas intenções de ficar, tendo as restantes determinantes perdido a sua significância, invertendo assim o modelo final do primeiro estudo.

- A empregabilidade percebida torna-se como fator determinante significativo nas intenções de ficar.
- A satisfação global com a carreira e recompensas, a sobrequalificação percebida e o equilíbrio trabalho-família, deixam de ser fatores determinantes significativos nas intenções de ficar;
- Aumenta a percepção da existência de um equilíbrio trabalho família (de 1,010 para 1,195, com Z-score = -1,906 e p -value < 0,05);
- A percepção de equilíbrio das responsabilidades no trabalho e na família, não havendo sobreposição entre ambas, aumenta significativamente (de 0,936 para 1,168, com Z-score = -2,382 e p -value < 0,05);

- O sentimento de que uma pessoa com menos qualificações académicas do que ele, poderá desempenhar bem as suas funções, aumenta significativamente (de 0,593 para 0,946, com $Z\text{-score} = -2,680$ e $p\text{-value} < 0,05$);
- A correlação entre a perceção de empregabilidade e as intenções de ficar, aumenta significativamente (de -0,039 para 16,983, com $Z\text{-score} = -3,198$ e $p\text{-value} < 0,05$), conferindo que a principal preocupação para os colaboradores que alteraram a sua situação de emprego, é a proteção e/ou manutenção da sua situação laboral, tal como demonstrado na figura 15, que apresenta apenas a empregabilidade percecionada como único construto determinante com relação significativa com as intenções de ficar na organização.

Face à crise global COVID-19, um dos principais desafios para as organizações foi no sentido de ajudar os empregados a trabalhar a partir de casa para salvar a continuidade do negócio. Isto exigiu uma elevada transformação digital, uma vez que as organizações tiveram que redesenhar a tecnologia e os processos de trabalho para a execução das tarefas virtualmente, para além da requalificação dos seus colaboradores (Jacobs, 2020; Shankar, 2020).

Para a gestão dos recursos humanos, estas mudanças desafiaram áreas nucleares da prática de RH, uma vez que as organizações tiveram que adaptar, entre outras coisas, a forma de comunicar internamente, a integração dos colaboradores nas novas técnicas, a gestão de desempenho, o planeamento e o desenvolvimento das lideranças e da mobilidade global (Caligiuri et al., 2020). De repente, os líderes de RH foram confrontados com desafios significativos em termos de redução do impacto da crise nos custos através de licenças forçadas e outras práticas, muitas das quais apoiadas pelos governos.

A gestão das organização foi forçada a tomar medidas rápidas e rigorosas de segurança, tendo que decidir, através da imposição das determinações do governo, quem ficava na empresa, quem entrava em regime de teletrabalho, quem entrava em *Layoff* e quem não iria ter os seu contrato de trabalho renovado, decisões essas, muitas vezes consideradas injustas pelos colaboradores, nomeadamente para os que alteraram a sua situação laboral, que esperavam que a organização os protegesse nestas situações de crise.

Estas decisões provocaram nos colaboradores elevados níveis de ansiedade e frustração (Mao et al, 2020), causando um aumento significativo da sensação de insegurança laboral (van Hootegem

et al., 2018), elevada para níveis extremos, devido à situação em si e à incapacidade de se prever a sua duração e impactos (Chinazzi et al., 2020).

O apoio e orientação pessoal aos colaboradores durante o período de crise, são sempre uma mais-valia que os ajuda a recuperar a confiança e motivação. A informação atualizada sobre os apoios e benefícios financeiros adequados a cada situação é provavelmente o meio mais adequado e eficaz de o fazer. Uma organização, especialmente em tempos de crise, deve apoiar os seus colaboradores com benefícios provisórios, uma vez que é uma das mais importantes técnicas de retenção de colaboradores que tem à sua disposição (Wong et al., 2020).

Os colaboradores que alteraram a sua situação laboral, apesar de toda a insegurança que sentem neste momento de crise, ao irem para junto das suas famílias em confinamento, e mantendo a sua remuneração através do sistema de *Layoff* ou dos apoios ao desemprego, aumentaram assim a sua perceção de equilíbrio trabalho-família e do equilíbrio das suas responsabilidades em ambas as situações.

Sendo a insegurança laboral o receio do colaborador perder o seu emprego (Witte, 1999), e tendo este a consciência que por se tratar de uma crise global, a oportunidade de encontrar um emprego alternativo será muito difícil (Snorraddottir et al., 2013). A sua principal preocupação, apesar da insatisfação pela sua atual situação, é a manutenção ou recuperação do emprego atual logo que a crise possibilite a reabertura do mercado, porque provavelmente deixar agora a organização não deverá ser a melhor forma de lidar com a insegurança do emprego (Kim et al., 2012), até porque acredita que tem as qualificações adequadas para as funções que desempenhava e que a organização, pelo reconhecimento do seu trabalho, o irá chamar assim que possível.

Para o fator interno, **tipologia de contrato de trabalho**, para todos os colaboradores, com contrato sem termo ou a termo certo, todas as variáveis preditoras, satisfação global com a carreira e recompensas, sobrequalificação percecionada, equilíbrio trabalho-família e empregabilidade percecionada, deixaram de ter um efeito direto significativo sobre as intenções de ficar.

- Para todos os colaboradores, a satisfação global com a carreira e recompensas, a sobrequalificação percecionada e o equilíbrio trabalho-família deixam de ser fatores determinantes significativos nas intenções de ficar assim como a empregabilidade percecionada se mantém como fator não significativo para as intenções de ficar;

- A percepção de equilíbrio das responsabilidades no trabalho e na família, não havendo sobreposição entre ambas, aumenta significativamente (de 0,968 para 1,191, com Z-score = 2,104 e p -value < 0,05) para os colaboradores com contrato a termo certo;
- Aumenta significativamente a satisfação global com a carreira e recompensas, para os colaboradores com contrato a termo certo (de 0,385 para 0,659, com Z-score = 2,110 e p -value < 0,05);
- Os colaboradores que têm contrato sem termo, têm uma maior percepção de que conseguirão um trabalho semelhante ao atual noutra organização do que os colaboradores com contrato a termo certo (de 0,432 para 1,413, com Z-score = -2,854 e p -value < 0,05);
- Nos colaboradores com contrato de trabalho precário aumenta o sentimento que têm mais competências do que as necessárias para a realização das suas funções (de 0,701 para 0,927, com Z-score = 1,803 e p -value < 0,05);

Apesar de todos os colaboradores, com contrato sem termo ou a termo certo, percecionarem que numa crise global como a que se está a viver, existirão outros fatores mais importantes que os fatores determinantes das intenções de ficar incluídos no modelo teórico, como por exemplo a preocupação de manutenção de emprego, os colaboradores com contrato de trabalho precário estão mais associados à insegurança laboral e à instabilidade de rendimentos (Robinson et al., 2019), tendo agora a crise pandémica COVID-19 tornado mais visíveis essas fragilidades, trazendo maiores dificuldades a esses trabalhadores para se sustentarem durante este período de licença forçada (Plastow, 2020).

Conscientes de se tratar de uma crise duradoura, a renovação dos seus contratos não é uma expectativa positiva, pelo que estando satisfeitos de um modo geral com a sua carreira e recompensas, e reconhecendo que enquanto se mantiver numa situação de *Layoff*, estando em confinamento com a família, irá conseguir manter pelo menos parte dos seus rendimentos que lhe permitem equilibrar as necessidades e responsabilidades pessoais e familiares, e por sentirem ter qualificações superiores às exigidas pela sua função, acreditam que o seu valor para o mercado é suficientemente elevado, reduzindo assim as suas percepções das intenções de ficar na mesma organização, apesar de reconhecerem, que por ser uma crise global, as oportunidades de trabalhar, nesta fase de crise pandémica, noutra organização, serem reduzidas (Snorraddottir et al., 2013).

5.5. Conclusões.

Mantendo o pressuposto deste trabalho de investigação, sendo o sector da hospitalidade caracterizados por elevados níveis de *turnover*, um dos maiores desafios da gestão de recursos humanos moderna é conseguir perceber como controlar a rotatividade dos colaboradores (Faldetta et al., 2013; Gustafson, 2002; Solnet & Hood, 2008).

Nesta investigação, constituída por três estudos consequentes, percebeu-se, no primeiro estudo, quais os principais motivos que estão na origem das intenções do colaboradores desejarem permanecer numa organização.

No segundo estudo, percebeu-se, que em situações de alteração de contexto externo, como no exemplo estudado, da COVID-19, conheceram-se as variáveis anteriormente estudadas, que se mantiveram como determinantes nas intenções dos colaboradores permanecerem na organização.

Neste terceiro estudo, e para completar os objetivos globais desta investigação, o objetivo foi perceber quais os fatores internos, que em situação de alteração de contexto externo e com base na literatura revista, se revelaram fundamentais para a estabilização emocional dos colaboradores, nomeadamente no controlo destes manterem as suas intenções de permanecer na organização em situação de crise global.

Com base nos resultados obtidos, verificou-se que dos dois fatores internos identificados na literatura, situação de emprego e tipologia de contrato de trabalho, a situação de emprego mostrou ser um fator de elevada relevância para atenuar as intenções de *turnover* em momentos de crise global.

A tomada de decisão por parte da gestão da organização, para cumprimento das imposições governativas, de reduzir ou mesmo encerrar temporariamente o negócio, decidindo quem permanece a trabalhar na empresa, fisicamente ou em teletrabalho, e quem vai para casa em regime de *Layoff* ou mesmo para o desemprego pela não renovação do contrato de trabalho, é uma decisão que demonstrou ter um impacto muito significativo nas intenções dos colaboradores continuarem a desejar permanecer na organização, elevando fortemente o potencial de *turnover* efetivo.

Por outro lado, a tipologia de contrato de trabalho que os colaboradores têm com a organização, sem termo ou a termo certo, apesar das diferenças significativas encontradas, não apresentou resultados que demonstrem ser um fator importante e significativo nas intenções dos colaboradores

permanecerem na organização. No entanto, a resposta da organização em contexto de crise externa, parece influenciar a intenção de ficar, entenda-se como resposta a capacidade da mesma manter os postos de trabalho.

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES GERAIS

6. Conclusões Gerais

6.1. Conclusão integrada dos estudos.

Tendo em conta o elevado nível de *turnover* nas organizações, nomeadamente no sector da hotelaria, e a necessidade de uma gestão eficaz do ativo humano, pelos seus elevados efeitos negativos no controlo dos custos administrativos e financeiros, resultantes da rotatividade dos colaboradores, desde a sua seleção e recrutamento até à procura das melhores estratégias para a sua retenção, ser um dos principais desafios da gestão moderna das organizações, levou ao levantamento da primeira questão de investigação “*Quais os principais motivos, no sector da hotelaria, que estão na origem das intenções dos colaboradores desejarem permanecer numa organização?*”.

Foi realizada uma revisão de literatura sobre o tema verificando-se que ao longo dos últimos anos, muitos foram os estudos realizados dedicados ao desenvolvimento de modelos preditivos de *turnover* voluntário tendo essencialmente como motivo explicativo o baixo nível de competitividade salarial e cargas excessivas de trabalho que tem caracterizado o sector, mas que permitiu identificar potenciais fatores preditores de *turnover* menos estudados, de forma conjunta, nomeadamente: (i) a satisfação global com a carreira e recompensas; (ii) a empregabilidade percebida pelo colaborador; (iii) a perceção sobre a situação de sobrequalificação por parte do colaborador; (v) o equilíbrio trabalho-família; e (vi) o clima organizacional inovador.

No período destinado à recolha de dados para a realização do estudo proposto, surge em Portugal e no mundo a crise global provocada pela pandemia COVID-19 que, sendo uma crise humana, originou por parte dos governos uma forte restrição à livre circulação de pessoas dentro e entre países, tendo originado uma acentuada quebra nos negócios em geral e ainda mais acentuada no turismo e na hospitalidade.

Por este motivo optou-se por adicionar ao questionário uma nova secção que permitisse recolher informação pertinente sobre os possíveis impactos desta crise no contexto deste trabalho de investigação, situação que levou à formulação de duas novas questões de investigação: “*Em situações de alteração de contexto externo, como no caso da pandemia COVID-19, os fatores que estão na origem das intenções dos colaboradores permanecerem numa organização mantêm-se inalteráveis?*” e “*Qual a importância do contexto interno nas intenções de permanecer?*”.

Para responder às questões de investigação, este trabalho foi estruturado em três estudos, em que cada um deles procurou responder a cada uma das questões de investigação, com os seguintes objetivos gerais:

- 1) Estudar o impacto dos preditores, satisfação global com a carreira e recompensas, empregabilidade percebida pelo colaborador, bem como a percepção sobre a sua situação de sobrequalificação e o equilíbrio trabalho-família, na variável critério intenções de ficar;
- 2) Estudar o efeito moderador do clima organizacional inovador em relação à satisfação global com a carreira e recompensas, a empregabilidade percebida pelo colaborador, bem como a percepção sobre a sua situação de sobrequalificação e o equilíbrio trabalho-família e as intenções de ficar;
- 3) Estudar as alterações do impacto dos preditores nas intenções de ficar dos colaboradores, causadas por alterações de contexto externo, como no exemplo da atual pandemia mundial COVID-19; e
- 4) Identificar os fatores que persistem no tempo ou sofrem volatilidade em situações de alteração de contexto interno.

O primeiro estudo, empírico, de natureza quantitativa e de carácter relacional, teve como base o modelo e hipóteses que permitiram testar os fatores explicativos das intenções de ficar em trabalhadores na indústria hoteleira e identificar um conjunto de recomendações que ajude os responsáveis pelas organizações do sector na definição de estratégias de gestão dos recursos humanos mais pró-ativas, e orientadas para a melhoria da capacidade de fidelização dos colaboradores.

O segundo estudo, com base nas conclusões retiradas do primeiro, teve como metodologia principal uma análise multigrupos que permitiu verificar se as intenções dos colaboradores permanecerem na organização se mantinham, e como é que cada um dos preditores, considerados no primeiro estudo, sofreram alterações na explicação deste fenómeno.

No seguimento dos primeiros dois estudos, o terceiro, também em contexto de crise global, permitiu verificar a existência de alterações significativas nos impactos dos preditores nas intenções dos colaboradores permanecerem na organização, tendo em conta o tipo de contratação dos colaboradores (contratos a termo ou sem termo), e a situação atual de emprego dos mesmos

(mantém situação ou alterou situação laboral), sendo estas variáveis consideradas como determinantes para alterar o contexto interno do trabalhador e conseqüentemente as suas intenções face ao emprego, como fatores internos das organizações.

6.2. Resumo integrado dos principais resultados.

A satisfação global com a carreira e recompensas, é um fator que potencia as intenções dos colaboradores permanecerem na organização, constituindo-se assim como um fator determinante do *turnover*.

Os colaboradores que se sentem sobrequalificados, que ao longo do tempo, adquirem competências e conhecimentos, educação, experiência e outras qualificações que excedem o exigido para a execução das suas funções no trabalho, tendem a mostrar maiores intenções para deixar a organização e assumirem comportamentos de procura de novo emprego, reduzindo as suas intenções de permanecer na organização, sendo que a existência de um clima organizacional inovador na empresa, ambiente que beneficia os comportamentos dos colaboradores a melhorar o seu desempenho com procura de trabalhos de maior qualificação, reforça as intenções dos colaboradores permanecerem na organização.

Uma relação positiva entre o equilíbrio trabalho-família e os resultados positivos das organizações no aumento do bem-estar dos trabalhadores pela coexistência de forma equilibrada e complementar entre a vida pessoal do colaborador e o trabalho, resulta em benefícios para ambos, empregados e empregadores, potenciando assim as intenções dos colaboradores permanecerem na organização.

Em alteração de contexto externo, como uma crise global, para os colaboradores que mantiveram as suas intenções de permanecer na organização, a perceção de equilíbrio trabalho-família e sobrequalificação percecionada perderam o efeito direto significativo sobre as intenções de ficar, mantendo-se apenas a satisfação global com a carreira e recompensas, deixando de ser fortemente significativa para pouco significativa.

Para os colaboradores que alteraram as suas intenções de permanecer na organização devido à situação causada pela crise global, a perceção de satisfação global com a carreira e recompensas é a única que perde o efeito significativo sobre as intenções de ficar, muito provavelmente devido à quebra dos complementos de remuneração (bónus de desempenho, horas extra, subsídios de turno,

etc.) que tornam a sua remuneração insuficiente para satisfazer as suas necessidades pessoais e familiares, condição que mantém essencial para a sua intenção de ficar na organização.

Para estes colaboradores, que sentem que têm qualificações superiores às exigidas pela função, a insegurança do emprego causada pela crise e pelas medidas tomadas pela organização na seleção da equipa necessária para a sua manutenção e estabilidade, apesar de sentirem que são reconhecidos pelas chefias pelo seu desempenho, acreditam, que pelas suas qualificações terão mais oportunidades de trabalho noutra empresa com níveis salariais mais elevados, podendo assim satisfazer as suas necessidades pessoais e familiares.

Em situações de crise global, dos dois fatores internos estudados – situação de emprego e tipologia de contrato de trabalho, apenas a situação de emprego mostrou ser um fator de elevada relevância para atenuar as intenções dos colaboradores abandonarem a organização. A decisão da gestão da empresa de reduzir ou mesmo encerrar temporariamente o negócio, decidindo quem irá permanecer no local de trabalho, quem entra em regime de teletrabalho, e quem vai para casa em regime de *Layoff* ou mesmo para o desemprego pela não renovação do contrato de trabalho, é uma decisão que demonstrou ter um impacto muito significativo nas intenções dos colaboradores continuarem a desejar permanecer na organização, tendo um impacto significativo no potencial de *turnover* efetivo.

6.3. Conclusões globais.

Para os colaboradores, a principal fonte de segurança não é a procura de um emprego ou de um empregador específico, mas sim, a sua perceção de empregabilidade (Kanter et al., 1992).

O elevado número de estudantes e trabalhadores temporários e em *part-time* na indústria hoteleira, é uma característica que contribui para os problemas complexos associados ao recrutamento e retenção de trabalhadores de qualidade no sector (Baum, 2006; Brien, 2004; Deery & Shaw, 1999; Freeland, 2000; International Labour Office, 1989; Riley, 2002; Victoria, 2005).

O processo de seleção e recrutamento de novos colaboradores, para além de demorado, pode acarretar custos elevados para a organização. Quando um colaborador inicia as suas funções, em geral, a sua produtividade apresenta valores muito reduzidos, recuperáveis no tempo com a formação especializada e com a experiência adquirida. Quando estes colaboradores deixam

prematuramente a empresa, os investimentos realizados no capital humano perdem-se e, em alguns casos, podem até vir a beneficiar a concorrência (Martins, 2006).

A baixa percepção de continuidade no emprego dentro do sector da hotelaria desencoraja muitas pessoas a enveredarem por uma carreira no sector assim como, para os que já lá trabalham, partirem para outros empregos, não permitindo estabelecer relações de continuidade entre os colaboradores e os empregadores e inibe o crescimento da responsabilidade mútua (Denvir & McMahon, 1992).

Desde há muitos anos a esta parte que a inovação deve fazer parte dos planos estratégicos das organizações, independentemente da sua dimensão, localização ou área de negócio. As mudanças constantes do mercado obrigam as organizações a olhar as expetativas do mercado de uma forma mais pró-ativa ao invés de reagir para atualizar.

Uma organização só será efetivamente inovadora se todos os seus recursos, materiais, financeiros e humanos estiverem presentes e disponíveis. Possibilitar àqueles, que com o tempo e experiências vividas na organização, apoiem e ajudem a criar fatores inovadores distintivos no mercado, incluindo-os como intraempreendedores geradores de novas ideias de estar, ser e fazer, reduzirá a dura missão de inovar em consequências do dia-a-dia.

Por outro lado, a precaridade contratual dos trabalhadores do sector hoteleiro em Portugal, pelo seu passado e presente, constitui um fator muito importante na segurança laboral mínima para que estes possam assumir compromissos profissionais duradouros com as organizações.

Dependerá da gestão de recursos humanos das organizações, ativar e promover políticas, com planos estratégicos, mais ajustados à necessidade de segurança laboral dos seus colaboradores, porque assim conseguirão colaboradores mais satisfeitos, dedicando e aplicando o seu tempo de trabalho no desenvolvimento de competências e conhecimentos, acumulando experiências que permitirão ter uma carreira profissional bem sucedida dentro da organização, ocupando funções adequados às suas qualificações que serão recompensadas de forma justa pelo valor acrescentado que trazem à organização, acreditando que assim conseguirão equilibrar as suas responsabilidades pessoais e familiares com as profissionais, onde todos, trabalhadores, suas famílias e organizações sairão beneficiados.

Porque as crises externas, sectoriais ou globais, não têm data marcada, a preparação da gestão das organizações para enfrentar os múltiplos obstáculos e incertezas que daí advêm, que representam

grandes ameaças à vitalidade e sobrevivência das organizações, deverá ter sempre em conta que os recursos humanos são um importantíssimo ativo para a manutenção da estabilidade organizacional.

Com a alteração do contexto externo, crise global COVID-19, a gestão das organizações, nomeadamente a gestão de recursos humanos, tiveram que adaptar, entre outras, a forma de comunicar internamente, a integração dos colaboradores nas novas técnicas, a gestão de desempenho, o planeamento e o desenvolvimento das lideranças e da mobilidade global.

Os líderes de RH foram confrontados com desafios significativos em termos de redução do impacto da crise nos custos através de licenças forçadas e outras práticas, tendo que decidir, e para cumprimento das imposições governativas, quem ficava na empresa, quem entrava em regime de teletrabalho, quem entrava em *Layoff* e quem não iria ter os seus contratos de trabalho renovados, nem sempre consideradas justas pelos colaboradores, nomeadamente para os que alteraram a sua situação laboral, e que esperavam que a organização os protegesse nestas situações de crise, provocando elevados níveis de ansiedade e frustração causando um aumento significativo da sensação de insegurança laboral.

No futuro, estas medidas deverão ser bem ponderadas, respeitando o esforço investido de cada um na organização, dando-lhes o apoio e a proteção que eles esperam, mantendo ou mesmo aumentando o desejo deles permanecerem na organização, mesmo que seja quando o mercado recuperar, e que lhes permita a todos, organização e colaboradores, saírem com sucesso da crise.

6.4. Implicações teóricas e práticas.

Considerando que uma gestão eficaz do ativo humano, desde a sua seleção e recrutamento até à procura das melhores estratégias para a sua retenção, é um dos principais desafios da gestão moderna das organizações, e em especial no sector da Hotelaria caracterizado por elevados níveis de *turnover*, este estudo permitiu-nos explorar abordagens menos estudadas, que podem contribuir para um melhor conhecimento sobre as razões que conduzem os colaboradores do sector hoteleiro em Portugal, a um desejo de permanecer na organização.

Os resultados obtidos poderão contribuir para a redefinição das políticas e práticas da gestão de recursos humanos, nomeadamente procurando promover oportunidades de evolução na carreira e de maximização do potencial interno, de compensações adequadas, de um melhor equilíbrio entre

o trabalho e a vida pessoal e aproveitando os benefícios que um clima de inovação pode ter sobre algumas das atitudes e comportamentos dos colaboradores do sector.

6.4.1. Implicações teóricas.

Sendo Portugal um destino turístico por excelência, onde a sazonalidade tem reduzido ao longo dos últimos anos, deixando assim de ser um destino exclusivamente de turismo Sol e Mar e sendo o sector da hotelaria caracterizado pela qualidade de serviço prestado, a necessidade de apostar na atração e fidelização de um capital humano qualificado reforçou a gestão dos recursos humanos como um dos principais pilares da estratégia competitiva no sector.

Para além de enfrentar o problema do elevado *turnover* (Boella, 1992; Davenport, 2001; Ferreira & Freire, 2001; Ghiselli et al., 2001; Hinkin & Tracey, 2000; Silva, 2001; Woods, 1992), onde muitas vezes o recrutamento era realizado apenas por determinadas épocas do ano e tradicionalmente mal remunerado (Baum, 2006; Brien, 2004; Deery & Shaw, 1999; Freeland, 2000; International Labour Office, 1989; Riley, 2002; Victoria, 2005), e que devido a essa rotatividade de pessoal, se tornou difícil a retenção de colaboradores já formados e autónomos para a realização das suas tarefas diárias (Zopiatis et al., 2018) acarretando elevados custos para o sector para além de afetar a qualidade do serviço prestado (Barrows & Powers, 2003), este fenómeno tem sido tradicionalmente explicado por fatores associados à insatisfação profissional (Gray et al., 2000), nomeadamente aos salários pouco competitivos (Doswell, 2009; Horner & Swarbrooke, 2004).

Nos últimos anos, foram realizados um número considerável de estudos dedicados ao desenvolvimento de modelos preditivos de *turnover* voluntário tendo como objetivo principal explicar o baixo nível de competitividade salarial e cargas excessivas de trabalho (Blomme et al., 2008; Blomme et al., 2009; Kusluvan & Kusluvan, 2000) que tem caracterizado o sector da hotelaria, no entanto, torna-se importante estudar e explorar abordagens menos estudadas que contribuam para um melhor conhecimento sobre as razões que levam efetivamente os colaboradores das organizações a sentirem maiores ou menores intenções de permanecerem na organização.

Este estudo desenvolveu-se assumindo que os colaboradores retribuem com comportamentos positivos, nomeadamente uma maior fidelização à organização, quando percecionam como

favoráveis as práticas de recursos humanos da organização que promovam a sua satisfação geral face às oportunidades de evolução na carreira e recompensas, que contribuam para a melhoria da sua empregabilidade, que potenciem internamente a sua qualificação e que possam contribuir para um melhor equilíbrio trabalho-família, assim como quando percecionam a existência de um clima organizacional inovador na sua empresa.

Dada a diversidade de estudos publicados nas últimas décadas em diversas revistas científicas, a procura de um modelo que acrescentasse algo inovador constituiu-se em si um desafio. Pelas múltiplas análises realizadas entre os vários constructos estudados, contribuiu-se para um melhor conhecimento sobre os mesmos bem como sobre o seu impacto nas intenções de *turnover* no sector da hotelaria.

Por outro lado, a possibilidade de aplicação do modelo em contexto de crise, como a COVID-19, permitiu perceber como a percepção nos trabalhadores da hotelaria a importância dos constructos determinantes do *turnover* pode alterar, assim como a importância de fatores internos, como a alteração da situação de emprego, pode influenciar de forma significativa a intenção dos trabalhadores permanecerem na organização.

Este estudo possibilitou-nos uma melhor percepção da influência de algumas variáveis determinantes e sociodemográficas nas intenções dos colaboradores da hotelaria pretenderem ficar ou sair das organizações.

A utilização de um constructo como a satisfação global com a carreira e remunerações, teve como objetivo englobar a percepção de empregabilidade interna como uma satisfação com a carreira, separando assim a visão apresentada por De Cuyper e De Witte (2011) quando apresentam a empregabilidade percecionada baseada em duas dimensões: a interna, como oportunidades de progressão dentro da organização e a externa como oportunidades percecionadas fora da organização, tendo esta última sido trabalhada como unidimensional – Empregabilidade percecionada.

A satisfação global com a carreira e recompensas, apresentou-se como um fator que potencia as intenções dos colaboradores permanecerem na organização, constituindo-se assim como um fator determinante do *turnover*.

Neste estudo, os colaboradores que mais demonstraram estar satisfeitos com a sua carreira e recompensas são os que têm antiguidade na organização e no sector há mais de 11 e 20 anos respetivamente, comprovando assim que a antiguidade, no sector e/ou na organização, é um fator importante para a retenção de colaboradores.

A sobrequalificação percecionada apresentou-se neste estudo como um fator determinante do *turnover* corroborando assim os resultados dos estudos realizados por Burris (1983), Feldman & Turnley (1995) e Maynard et al. (2009).

Os colaboradores que demonstraram maior perceção de sobrequalificação são os que trabalham na zona centro de Portugal continental, que inclui a área metropolitana de Lisboa, com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos, com formação académica ao nível de mestrado ou superior e com antiguidade na organização e no sector inferior a 3 anos.

A perceção de um clima organizacional inovador que permita aos colaboradores comportamentos que melhorem o seu desempenho com procura de trabalhos de maior qualificação, reforça, aos colaboradores que se sentem mais sobrequalificados, as suas intenções de permanecerem na organização (Eriksson et al., 2014).

A empregabilidade percecionada, neste estudo apenas como uma dimensão de empregabilidade externa, referindo-se assim à perceção do colaborador do seu valor no mercado de trabalho externo à organização onde atualmente trabalha, como sendo um preditor do *turnover* (De Cuyper et al., 2011; Acikgoz et al., 2016; Nelissen et al., 2017), não se confirmou nem mostrou a existência de qualquer diferença significativa nas perceções dos constructos entre os vários grupos formados para cada uma das variáveis sociodemográficas.

O equilíbrio trabalho-família apresentou-se neste estudo como um fator determinante do *turnover* (Suifan et al., 2015; Wilkinson, 2008; Koubova & Buchko, 2013). Os colaboradores que mais evidenciaram a coexistência de forma equilibrada e complementar entre a sua vida pessoal e a profissional, trabalham em hotéis do norte de Portugal, com idades compreendidas entre os 51 e os 60 anos, com habilitações académicas ao nível do ensino básico e que trabalham na mesma empresa há mais de 20 anos.

Em termos gerais, os colaboradores com mais idade, com mais elevada formação académica e com maior antiguidade na organização e no sector apresentaram maiores intenções de permanecer na organização.

No segundo estudo, este já em contexto de crise global provocada pela pandemia COVID-19, o objetivo era por um lado verificar se houve ou não alterações nos impactos dos constructos preditores nas intenções dos colaboradores permanecerem na organização, e por outro, na presença de alterações, perceber especificamente onde incidiram essas alterações.

Com base no mesmo modelo dos efeitos diretos utilizado no primeiro estudo, codificou-se o item específico para este estudo *“Até que ponto, a sua situação de permanecer no atual emprego, alterou em resultado do contexto de COVID-19 que se vive em Portugal”* criando-se dois grupos: Os colaboradores que mantiveram as intenções de permanecer na organização demonstradas antes da crise e os colaboradores que alteraram as suas intenções neste novo contexto de crise global.

Para os colaboradores que mantiveram as suas intenções de permanecer na organização em contexto de pandemia COVID-19, as variáveis preditoras equilíbrio trabalho-família e sobrequalificação percecionada perderam o efeito direto significativo sobre as intenções de ficar, mantendo-se apenas a satisfação global com a carreira e recompensas, deixando de ser fortemente significativa para pouco significativa. O constructo empregabilidade percecionada, tal como no contexto anterior à pandemia, não apresentou qualquer efeito direto significativo sobre as intenções de ficar.

Para o segundo grupo, os colaboradores que manifestaram alterações na suas intenções de ficar na organização, a variável preditora satisfação global com a carreira e recompensas é a única que perde o efeito direto significativo mantendo-se o equilíbrio trabalho-família com a mesma intensidade de associação e a sobrequalificação percecionada que deixa de ser fortemente significativa passando a haver uma correlação pouco significativa, e tal como no primeiro grupo, a empregabilidade percecionada, não apresentou qualquer efeito direto significativo sobre as intenções de ficar.

Para os colaboradores que alteraram a sua intenção de ficar, apesar da satisfação global com a carreira e recompensas deixar de ser um fator significativo, a percepção de que a sua remuneração está ajustada ao seu desempenho profissional aumentou significativamente, muito provavelmente provocada pela insegurança laboral provocada pela crise pandémica.

Sendo o sector da hotelaria reconhecido como um sector com baixos níveis salariais (Baum, 2006; Brien, 2004; Deery & Shaw, 1999; Doswell, 2009; Freeland, 2000; Horner & Swarbrooke, 2004; International Labour Office, 1989; Riley, 2002; Victoria, 2005), o fecho da grande maioria dos hotéis originada pela situação pandémica, onde o trabalho diário no hotel reduziu ou deixou mesmo de existir nas unidades que suspenderam a atividade, a quebra das remunerações complementares (ex.: bónus de desempenho, horas extra, subsídios de turno, etc.) como complemento às remunerações base dos colaboradores (tabela salarial), deixa de ser suficiente para a satisfação das suas necessidades pessoais e familiares (ETF), condição que mantém como importante e significativa para as suas intenções de permanecer na organização (Houston & Waumsley, 2003; Koubova & Buchko, 2013; Suifan et al., 2015; Wilkinson, 2008), procurando assim outras oportunidades no, ou em outros sectores que melhor possam satisfazer as suas necessidades.

Para os mesmos colaboradores, que apresentam também uma perceção de ter qualificações superiores às exigidas para a realização das funções que exercem, mesmo com a instabilidade de emprego causada pela crise e pelas medidas tomadas pela organização para enfrentar a crise económica, sentem que pelas suas qualificações, terão mais oportunidades de trabalho no sector ou em outros sectores com níveis salariais mais elevados que a hotelaria.

O terceiro estudo realizado teve como principal objetivo identificar e avaliar como é que as intenções de ficar na empresa variam face a diferentes contextos internos da organização, seja pela segurança que oferecem ao trabalhador ou pela sua resposta em contexto de crises externas.

Tal como no estudo anterior, teve-se como base o mesmo modelo dos efeitos diretos utilizado no primeiro estudo, tendo-se agora codificado dois itens específicos para este estudo permitindo criar quatro grupos, comparados dois a dois pelos critérios situação atual no emprego e contrato de trabalho.

Para o fator interno situação atual do emprego, os colaboradores que se mantiveram em trabalho efetivo para a organização, dentro do espaço físico da empresa ou em teletrabalho, os resultados dos impactos diretos dos constructos sobre as intenções de ficar não apresentaram qualquer alteração face ao estudo anterior ao contexto COVID-19 onde as três variáveis predictoras, satisfação global com a carreira e recompensas, sobrequalificação percecionada e equilíbrio trabalho-família, mantiveram um efeito direto significativo sobre as intenções de ficar.

Para os colaboradores que alteraram a sua situação de emprego, os resultados foram totalmente inversos, passando apenas a ter efeito direto significativo a empregabilidade percebida nas intenções de ficar, situação contrária ao primeiro e segundo estudos, tendo as restantes determinantes perdido a sua significância, invertendo assim o modelo final, demonstrando assim que a principal preocupação destes colaboradores passou a ser principalmente a proteção e manutenção da sua situação laboral.

Por outro lado, para os colaboradores que deixaram de estar fisicamente na empresa, as decisões da gestão da organização quando foram forçadas a tomar medidas rápidas e rigorosas de segurança, tendo que decidir, através da imposição das determinações do governo, quem ficava na empresa, quem entrava em regime de teletrabalho, quem entrava em *Layoff* e quem não iria ter o seu contrato de trabalho renovado, para muitos deles, essas decisões foram consideradas injustas, nomeadamente para os esperavam que a organização os protegesse nestas situações de crise.

Estas decisões provocaram nos colaboradores elevados níveis de ansiedade e frustração (Mao et al., 2020), causando um aumento significativo da sensação de insegurança laboral (van Hootegem et al., 2018), elevada para níveis extremos, devido à situação em si e à incapacidade de se prever a sua duração e impactos (Chinazzi et al., 2020).

Para o fator interno, tipologia de contrato de trabalho, para todos os colaboradores, com contrato sem termo ou a termo certo, as variáveis predictoras, satisfação global com a carreira e recompensas, sobrequalificação percebida, equilíbrio trabalho-família, deixaram de ter um efeito direto significativo sobre as intenções de ficar mantendo-se também sem efeito direto significativo o constructo empregabilidade percebida, não apresentando resultados que demonstrem assim que a tipologia do contrato de trabalho seja um fator importante e significativo nas intenções dos colaboradores permanecerem na organização. No entanto, a resposta da organização em contexto de crise externa, parece influenciar a intenção de ficar, entenda-se como resposta a capacidade da mesma manter os postos de trabalho.

6.4.2. Implicações práticas.

A nível prático este estudo possibilitou identificar algumas implicações para a gestão de recursos humanos das organizações:

- Na área das qualificações, não basta que o colaborador tenha competências e capacidades, mas sim importa que as suas qualificações estejam adequadas à função que ocupa, evitando assim sentimentos de sobrequalificação que reduzem as intenções do colaborador se manter na organização;
 - Neste estudo, a sobrequalificação percebida revelou-se como um dos principais fatores que potenciam as intenções dos colaboradores desejarem angariar outro emprego fora da organização. Os colaboradores mais novos (até aos 30 anos), são os que manifestaram menores intenções de permanecer na organização, onde cerca de 65% desses colaboradores manifestaram uma percepção de sobrequalificação significativa.
 - Por outro lado, o recrutamento dos hotéis tem tido como prioridade a seleção de colaboradores com formação académica superior (cerca de 77% dos colaboradores até aos 30 anos têm formação académica ao nível da licenciatura ou superior). Este estudo mostrou que quanto mais elevadas as habilitações académicas, maiores são as intenções dos colaboradores permanecerem na organização. A adequação das funções deverá ser mais ajustada à realidade de cada um, sendo certo que a formação inicial desses colaboradores, com passagem destes pelos diversos sectores operacionais da organização, é fundamental, mas o período de estágio ou de iniciação, deverá ser tão curto quanto possível, permitindo assim que as competências e qualificações dos colaboradores possam ser melhor aproveitadas e aplicadas no dia-a-dia para benefício da organização, atenuando deste modo a percepção de sobrequalificação.
- Para que um colaborador se sinta satisfeito com a sua carreira dentro da organização, é necessário que este persinta que tem oportunidades de crescer profissionalmente na estrutura hierárquica, evitando assim procurar alternativas de emprego fora da organização que o satisfaçam profissionalmente e pessoalmente;
 - O aumento da satisfação global com a carreira e remunerações potencia as intenções de ficar dos colaboradores. O crescimento da organização deverá ser mais orgânico e menos com recurso a recrutamento externo. O recrutamento externo deverá ser

prioritariamente feito para ocupação de funções menos qualificadas na organização. O aproveitamento da abertura de “vagas” na hierarquia, deverá ter como prioridade a requalificação do seu capital humano, aplicando a avaliação de competências às necessidades da organização, gerando assim uma rotatividade interna na ocupação de funções, promovendo o sentimento de oportunidade de carreira a todos os colaboradores reforçando a cultura organizacional.

- Os colaboradores mais satisfeitos são certamente os mais motivados para o desempenho ideal das funções que ocupam, orientando o seu esforço para a melhoria do seu desempenho e obtenção de melhores resultados para a organização.
- Uma remuneração adequada à sua função, equitativa face ao mercado e justa face ao desempenho, motiva o colaborador a esforçar-se para melhorar ainda mais o seu desempenho, porque acredita que o seu esforço irá ser reconhecido pelas chefias e recompensado pela organização;
 - O crescimento profissional dos colaboradores pela oportunidade de promoção hierárquica interna, leva ao aumento das suas responsabilidades para com a organização fazendo-os progredir na tabela de remunerações em vigor no sector, evitando assim o recurso, muitas vezes necessário, a recompensas por horas extraordinárias e serviços para além das suas funções.
 - O equilíbrio trabalho-família é um preditor do *turnover*, que quanto mais elevado, maiores as intenções do colaborador permanecer na organização. Horários de trabalho ajustados ao mercado, com maior flexibilidade e sem obrigatoriedade de realizar horas extra para conseguir atingir os seus objetivos pessoais e da organização, permitirão ao colaborador melhorar o seu equilíbrio entre as suas responsabilidades pessoais e profissionais, onde o empregador e o empregado sairão beneficiados, aumentando assim os níveis de retenção de recursos humanos formados e qualificados para a satisfação das necessidades e objetivos da organização;

- A existência de um clima organizacional inovador na empresa, que permita e apoie os colaboradores na criação e desenvolvimento de novos produtos/serviços e novas formas de realização das tarefas (intraempreendedorismo), promove a motivação e satisfação, desenvolvendo-lhe capacidades e competências que os torna mais aptos a aceitar novos desafios e a ocupar funções de acordo com as estratégias suportadas em fatores diferenciadores, responsáveis pelo crescimento e sustentabilidade das organizações inovadoras;
 - A existência de um clima organizacional inovador dentro das organizações, para além de potenciar a criação de produtos e serviços diferenciadores abre a possibilidade aos colaboradores mais criativos, de por um lado colaborarem na inovação organizacional e por outro, mostrarem capacidades e competências próprias que o dia-a-dia não lhes permite mostrar e que podem trazer elevados benefícios para a sustentabilidade e crescimento da organização, potenciando a redução da perceção de sobrequalificação e aumentando assim as intenções de ficar dos colaboradores.

- O tipo de contrato de trabalho que a organização tem com os seus colaboradores, sem termo ou a termo certo, apesar de em momentos de crise não ser um fator significativo, o efeito sobre a insegurança laboral é grande, sendo assim um fator importante para a redução do *turnover*.
 - Este estudo mostrou que os colaboradores com mais de 3 anos na organização ou no sector demonstram uma maior intenção de ficar. A contratação de colaboradores através de contratos a termo, na sua maioria a 3 anos, não ingressando nos quadro permanentes após esse período, são um fator que potencia fortemente a insegurança laboral e como tal reduz significativamente as intenções dos colaboradores se manterem na organização.
 - A “cultura” ou “estratégia” de contratação por parte dos hotéis, maioritariamente através de contratos a termo ou por tarefa (extras), deverá de forma gradual ser alterado para uma cultura de que os recursos humanos são o principal ativo das organizações. Um quadro organico estável, formado, aculturado e dimensionado às

necessidades da empresa será sempre uma mais valia e uma estratégia mais adequada ao sucesso empresarial. Uma estratégia de redução do número de colaboradores “rotativos” será certamente uma estratégia benéfica aos objetivos globais de sustentabilidade e crescimento, onde a qualidade do serviço, a otimização do desempenho e o alcance dos objetivos serão uma certeza.

Em contexto de crise global, como no que estamos a viver atualmente com a pandemia COVID-19:

- Em momentos de crise global, onde a insegurança laboral atinge o seu ponto máximo, a principal preocupação dos colaboradores é a manutenção do seu emprego, onde esperam que a organização lhe dê o apoio e proteção. Todas as medidas internas devem ser bem ponderadas, caso a caso, mantendo assim, ou mesmo aumentando o desejo dos colaboradores permanecerem na organização, mesmo que seja após a recuperação do mercado, e que lhes permita, a eles e à organização, saírem com sucesso da crise.
 - Em situações de crise como a atual, os fatores determinantes das intenções de ficar apenas alteram nos colaboradores que por força das circunstâncias alteraram a sua situação laboral - teletrabalho, *Layoff* e dispensa por não renovação de contrato de trabalho (contratos a termo). Se as crises globais são pontuais e não têm data marcada, o principal objetivo da gestão dos recursos humanos é o equilíbrio e estabilidade do seu quadro de pessoal em situação normal, não sendo por isso, que não deverá haver sempre uma estratégia preparada para enfrentar as situações adversas provocadas por uma crise. A retenção dos seus colaboradores deve ser prioritária fora e dentro de qualquer crise. A saída definitiva de um colaborador de uma organização em momentos de crise, equivale ao desperdício de todo um trabalho realizado anteriormente para a sua retenção. A formação, experiência e cultura organizacional adquiridas, são totalmente desperdiçadas, onde muitas vezes são aproveitadas, e bem, pela concorrência.
 - Em momentos de crise, a seleção de quem deve ou não permanecer na organização, deve ser ponderada face aos processos de perfil e de avaliação contínua de desempenho de todos os colaboradores. No caso concreto da COVID-19, se para

uns ficar na empresa foi prejudicial à sua satisfação, para os que entraram em teletrabalho ou em *Layoff* o mesmo aconteceu. A seleção deverá ser ponderada com base num programa de comunicação interno que, mesmo sabendo que não vai agradar a todos, irá ter certamente um impacto menor na desmotivação e insatisfação dos colaboradores. Para os que ainda se encontravam com contrato de trabalho a termo, a sua dispensa como estratégia de redução de custos foi inevitável mas o resultado negativo pela dispensa de colaboradores que potencialmente poderiam ser os mais motivados, satisfeitos e leais com maiores perceções de intenção de ficar, poderia ter sido atenuado ou mesmo evitado.

- Se a redução dos custo com base na dispensa de colaboradores foi inevitável para a sustentabilidade da organização, a aplicação de um programa interno de contacto empresa-colaborador, onde a ajuda da organização dentro dos possíveis nas necessidades pontuais pessoais e familiares dos colaboradores, dispensados durante a crise, poderia ter sido fundamental para que estes confiassem que na retoma do mercado, voltariam a ser readmitidos, mantendo assim ou mesmo reforçando a confiança na entidade patronal e em todas as perceções favoráveis às suas intenções de permanecer na organização.
- Em situação de crise, para os colaboradores que alteraram a sua situação laboral, este estudo comprovou que dos quatro fatores estudados como determinantes do *turnover* apenas a empregabilidade percecionada mostrou ser significativa com as intenções de ficar, tendo os outros preditores perdido a sua significância, ou seja, houve uma inversão completa da situação, demonstrando que a principal preocupação destes colaboradores é a manutenção do posto de trabalho ou a confiança de quando a retoma ocorrer, os seus postos de trabalho irão ser recuperados.

6.5. Limitações, linhas de investigação futuras e recomendações.

Um estudo desta natureza não é isento de limitações. Limitações que podem ser percebidas como oportunidades de investigação no futuro. Uma das limitações encontrada neste estudo, foi o processo de recolha de dados, que por ter iniciado no início da situação pandémica COVID-19 em

Portugal, tendo provocado o encerramento da grande maioria das unidades hoteleiras em todo o país, por um lado dificultou muito o acesso aos colaboradores da hotelaria, por impossibilidade de contacto pessoal nos seus locais de trabalho, por outro, a dificuldade no acesso aos seus endereços de e-mail pessoais por restrições pela Lei da proteção de dados.

Também importa referir como limitação, o facto do questionário ser constituído por um instrumento de autorrelato, com perguntas fechadas e de resposta obrigatória, podendo assim dificultar a interpretação e contextualização das respostas dadas pelos participantes assim como o tempo de recolha de dados e a recolha de uma única vez. Um estudo desta natureza pode e deve ser continuado no tempo para analisar as consistências nos modelos testados.

Os resultados deste estudo, porque influenciados pelas características próprias do sector da hotelaria em Portugal carecem de validação noutros contextos e noutras geografias dentro e fora de Portugal e a outras formas de operação turística, que não apenas hotéis, assim como nos vários sectores da cadeia de valor turística.

Uma tese é sempre um trabalho inacabado e as limitações encontradas podem ser colmatadas através da aplicação em novos estudos.

Testar o modelo de efeitos diretos aplicado nos estudos agora realizados ao longo do tempo e em épocas do ano diferentes, permitirá observar as perceções dos colaboradores em épocas “altas” e “baixas” do sector, permitindo assim perceber melhor o efeito da sazonalidade na seleção e recrutamento do sector hoteiro.

Complementar na metodologia uma componente qualitativa permitirá enriquecer as análises realizadas, e tentar replicar o estudo com uma recolha de dados com entrevistas pessoais e diretas e comparar os seus resultados, assim como, através da realização de entrevistas aos empregadores para identificar *gaps* entre as perceções das intenções de permanecer entre os empregados e as perceções dos empregadores.

O contexto de COVID-19 vivido em Portugal e em todo o mundo, para além de todos os efeitos nefastos que trouxe, pelo lado positivo, mostrou ao mercado e à sociedade novas realidades obrigando à reflexão e permitiu uma aprendizagem sem igual. O sector do turismo e nomeadamente o sector hoteleiro, sem dúvida um dos que mais sofreu com esta crise e que ainda sofre pelos efeitos continuados no mercado, irá enfrentar momentos de transformação e adaptação à nova realidade

que se advinha. Os diversos estudos académicos que têm sido realizados em volta da gestão dos recursos humanos no sector hoteleiro, como o exemplo desta tese, têm demonstrado a fragilidade das organizações do sector, em matéria da gestão do capital humano. A adoção dos resultados desses estudos académicos à estratégia organizacional na prática, com o princípio de que os recursos humanos não podem ser apenas vistos como um custo financeiro mas também, e principalmente como o principal ativo das organizações, é essencial para os gestores que têm como prioridade a redução da rotatividade dos seus colaboradores.

O efeito da partilha dos resultados dos estudos teóricos às organizações do sector, deverá ser observado e avaliado através da repetição dos mesmos estudos, não só no mercado em geral mas também na repetição nas mesmas organizações, possibilitando assim observar se o conhecimento teórico adquirido foi ou não aproveitado na prática, e se sim, permitir comparar os resultados no tempo e perceber a evolução dos efeitos práticos da sua aplicabilidade no *turnover* no sector hoteleiro.

“A pandemia e a profunda crise que se atravessa vieram dar ainda mais pertinência ao tema. Há a consciência que não será o mesmo turismo que nos trouxe até aqui que nos irá tirar desta crise. As infraestruturas e os produtos turísticos continuam válidos, bem como a notoriedade do destino Portugal mas será necessário atualizar modelos e processos de negócios, melhorar as propostas de valor e qualificar os profissionais”
(Ana Jacinto, 2021)⁶.

⁶ *Secretária-Geral da Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP)*, in *Publituris* (26, março, 2021); https://www.publiturishotelaria.pt/2021/03/26/hotel-4-0-transformacao-digital-sera-melhor-saida-da-crise-na-hotelaria-portuguesa/?fbclid=IwAR1_Z2cFCS1Y1Tb7eaK87-FGYduRj7jrfDIfMC3ML6uStgZm8wp6gg_rMA

REFERÊNCIAS

- Achor, S., Kellerman, G. R., Reece, A., & Robichaux, A. (2018). America's loneliest workers, according to research. *Harvard Business Review*, 19.
- Acikgoz, Y., Sumer, H. C., & Sumer, N. (2016). Do employees leave just because they can? Examining the perceived employability–turnover intentions relationship. *The Journal of Psychology*, 150(5), 666-683. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1160023>.
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>.
- Agarwal, U., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208–230. <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing? *International Journal of Hospitality Management*, 68, 41-49. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.010>.
- Alfes, K., Shantz, A., & van Baalen, S. (2016). Reducing perceptions of overqualification and its impact on job satisfaction: The dual roles of interpersonal relationships at work. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 84-101. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12094>.
- Allen, J. P. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Allen, T. D., & Kiburz, K. M. (2012). Trait mindfulness and work–family balance among working parents: The mediating effects of vitality and sleep quality. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 372-379. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.002>.
- Altman, E. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*, 23(4), 589-609. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>.
- Andorka, F. K. (1996). Employee shortages inspires recruitment efforts. *Hotel and Motel Management*, 211(6), 4–21. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Arbuckle, J. L. (1982). *AMOS user's guide: version 3.6*. Chicago, IL:SPSS, 1997.
- Arbuckle, J. L. (2008). *Amos 17 user's guide*. Chicago, IL: SPSS.
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201–220. <https://doi.org/10.1348/096317908X288838>.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.350>.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 28–39. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145317>.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511625459>.

- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. (1999). *The new careers: individual action and economic change*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Artz, B., & Kaya, I. (2014). Job insecurity and job satisfaction in the United States: the case of public sector union workers. *Industrial Relations Journal*, 45(2), 103-120. <https://doi.org/10.1111/irj.12044>.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829. <https://doi.org/10.5465/256569>.
- Ayres, H. (2006). Career development in tourism and leisure: An exploratory study of the influence of mobility and mentoring. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 113-123. <https://doi.org/10.1375/jhtm.13.2.113>.
- Bajrami, D. D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A. (2020). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102754. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754>.
- Barnett, R. B., & Bradley, L. (2007). The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617-36. <https://doi.org/10.1108/13620430710834396>.
- Barrows, C. W., & Powers, T. (2003). *Introduction to Management in the Hospitality Industry (9th Ed.)*. John Wiley & Sons Inc.. ISBN: 978-0470-28546-6.
- Barrows, C. W., & Powers, T. (2008). *Introduction to Management in the Hospitality Industry, Study Guide*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511625459>.
- Bashshur, M. R., Hernández, A., & Peiró, J. M. (2011). The impact of underemployment on individual and team performance. Em M. D. (Eds.), & D. C. Feldman, *Underemployment* (pp. 187-213). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9413-4>.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal*, 27(1), 95-112. <https://doi.org/10.5465/255959>.
- Battu, H., Belfield, C. R., & Sloane, P. J. (1999). Overeducation among graduates: a cohort view. *Education economics*, 7(1), 21-38. <https://doi.org/10.1080/09645299900000002>.
- Baum, T. (2006). *Human resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective*. Thomson Learning. ISBN 9781844801961.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change?—A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19, 9-22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>.
- Benson, G. S. (2006). Employee Development, commitment and intention to turnover; a test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173-192. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00011.x>.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244. <https://doi.org/10.1177/0143831X06063098>.

- Black, J. S., & Stevens, G. K. (August de 1989). The Influence of the Spouse on Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Overseas Assignments. *Academy of Management Proceedings, 1989, No. 1*, 101-105. <https://doi.org/10.1177/014920638901500403>.
- Blau. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley and Sons.
- Blau, G., & Boal, K. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of management, 15(1)*, 115-127. <https://doi.org/10.1177/014920638901500110>.
- Bloch, S., & Bates, T. (1995). *Employability. Your Way to Career Success*. Kogan Page.
- Blomme, R. J., Tromp, D. M., & Van Rheede, A. (2008). Predictors of turnover intentions of highly educated employees in the hospitality industry. *Advances in hospitality and leisure, 4(1)*, 3-28. [https://doi.org/10.1016/S1745-3542\(08\)00001-5](https://doi.org/10.1016/S1745-3542(08)00001-5).
- Blomme, R., van Rheede, A., & Tromp, D. (2009). The hospitality industry: an attractive employer? An exploration of students' and industry workers' perceptions of hospitality as a career field. *Journal of Hospitality & Tourism Education, 21(2)*, 6-14. <https://doi.org/10.1080/10963758.2009.10696939>.
- Boella, M. J. (1992). *Human resource management in the hospitality industry (No. Ed. 5)*. Stanley Thornes (Publishers) Ltd..ISBN: 0-7487-5466-0.
- Bonn, M. A., & Forbringer, L. R. (1992). Reducing turnover in the hospitality industry: an overview of recruitment, selection and retention. *International Journal of Hospitality Management, 11(1)*, 47-63. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(92\)90035-T](https://doi.org/10.1016/0278-4319(92)90035-T).
- Boom, J., & Metsellar, E. (2001). Determinanten van employability. *Gedrag en Organisatie, 14(1)*, 21-35.
- Boswell, W., & Olson-Buchanan, J. (2007). The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work Attitudes and Work-Life Conflict. *Journal of Management, 33(4)*, 592-610. <https://doi.org/10.1177/0149206307302552>.
- Bretz Jr, R. D., & Thomas, S. L. (1992). Perceived equity, motivation, and final-offer arbitration in major league baseball. *Journal of Applied Psychology, 77*, 280-287. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.280>.
- Brien, A. (2004). Do I want a job in hospitality? Only till I get a real job! Em S. K. (Eds.), & C. Schott (Ed.), *Proceedings of the New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference* (pp. 35-42). Wellington, New Zealand: Victoria University of Wellington.
- Brynin, M., & Longhi, S. (2009). Overqualification: Major or minor mismatch? *Economics of Education Review, 28(1)*, 114-121. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2008.01.003>.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management science, 29(12)*, 1349-1364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>.
- Burgelman, R. A., & Sayles, L. R. (1988). Inside corporate innovation. *Structure and Strategy*. ISBN: 0-02-904341-7.
- Burns, A., & Bush, R. (1995). *Marketing Research*. Prentice Hall.
- Burris, B. H. (1983). The human effects of underemployment. *Social Problems, 31*, 96-110. <https://doi.org/10.2307/800412>.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International Journal of Testing, 1(1)*, 55-86. https://doi.org/10.1207/S15327574IJT0101_4.

- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51, 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>.
- Campanelli, P. (2008). Testing Survey Questions. Em E. Leeuw, J. Hox, & D. D., *International Handbook of Survey Methodology* (pp. 176-200). Lawrence Erlbaum Associates.
- Carbery, R., Garavan, T. N., O'Brien, F., & McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 649-679. <https://doi.org/10.1108/02683940310502377>.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>.
- Cavanagh, S. J., & Coffin, D. A. (1992). Staff turnover among hospital nurses. *Journal of advanced nursing*, 17(11), 1369-1376. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1992.tb01861.x>.
- Cesário, F. (2012). Empregabilidade. Em N. A. (Eds.), & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Editora RH. ISBN: 978-972-8871-41-3.
- Cesário, F. (2015). Employees perceptions if the importance of Human Resources Management Pratices. *Research Journal of Business Management*, 9(3), 470-479. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2015.470.479>.
- Cesário, F. S., Gestoso, C. G., & Peregrín, F. M. (2012). Contrato de trabalho, compromisso e satisfação: moderação pela empregabilidade. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 52(3), 345-359. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902012000300006>.
- Cesário, F., & Magalhães, S. (2017). Human resources management, citizenship behavior, and turnover intention in the Portuguese public administration. *International Journal of Public Administration*, 40(11), 979-988. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1242609>.
- Chan, E. Y., & Morrison, P. (2000). Factors influencing the Retention and Turnover Intentions of Registered Nurses in a Singapore Hospital. *Nursing and Health Sciences*, 2, 113-121. <https://doi.org/10.1046/j.1442-2018.2000.00046.x>.
- Chang, C. L., McAleer, M., & Ramos, V. (2020). A Charter for Sustainable Tourism after COVID-19. *Sustainability*, 12(9), 3671. <https://doi.org/10.3390/su12093671>.
- Chawla, N., MacGowan, R. L., Gabriel, A. S., & Podsakoff, N. P. (2020). Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of daily recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 19-39. <https://doi.org/10.1037/apl0000423>.
- Chen, H., B., A., & Eyoun, K. (2018). Work-Family conflict and turnover intentions: A study comparing China and U.S. hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 247-269. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1406272>.
- Cheng, A., & Brown, A. (1998). HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore. *International journal of human resource management*, 9(1), 136-154. <https://doi.org/10.1080/095851998341233>.
- Cheng, B., Zhou, X., Guo, G., & Yang, K. (2018). Perceived overqualification and cyberloafing: A moderated-mediation model basedonequitytheory. *Journal of Business Ethics*, 1-13. <https://doi:10.1007/ s10551-018-4026-8>.

- Chinazzi, M., Davis, J. T., Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S., . . . Vespignani, A. (2020). The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Science*, *368*(6489), 395-400. <https://doi.org/10.1126/science.aba9757>.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, *28*(3), 374-381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>.
- Clegg, C. W. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, *68*(1), 88. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.1.88>.
- Cohen, A. (2017). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of management journal*, *36*(5), 1140-1157. <https://doi.org/10.5465/256650>.
- Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343>.
- Correia, A. (2000). A procura turística no Algarve. [Unpublished doctoral dissertation]. Unidade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade do Algarve, Faro.
- Cotton, J., & Tuttle, J. (1996). A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, *11*, 55-70. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282625>.
- Coutinho, C. P. (2018). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas – Teoria e prática*. Edições Almedina. ISBN: 9789724051376.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>.
- Cropanzano, R., Byrne, Z., & Rupp, D. (2003). The relationship of Emotional Exhaustion to work attitudes, Job performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *88* (1), 160-169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>.
- Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., & Kohn, L. (2005). Pay Satisfaction and Organizational Outcomes. *Personnel Psychology*, *58*(3), 613-640. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00245.x>.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of management journal*, *29*(4), 847-858. <https://doi.org/10.5465/255951>.
- Czaja, R., & Blair, J. (2005). *Designing Surveys: A Guide to Decisions and Procedures, 2nd Edition*. Pine Forge Press Thousand Oaks, CA.
- Damáso, B. F., Borsa, J. C., & da Silva, J. P. (2011). 14 - Item Resilience Scale (RS-14): Psychometric Properties of the Brazilian version. *PJournal of Nursing Measurement*, *19*(3), 131-145. <https://doi.org/10.1891/1061-3749.19.3.131>.
- Davenport, T. O. (2001). *Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. Nobel. ISBN: 85-213-1112-5.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Job insecurity and employability among temporary workers: a theoretical approach based on the psychological contract. Em N. K. (Eds), J. Hellegren, & M. Sverke, *The Individual in the Changing Working Life* (pp. 88-107). University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490064.005>.

- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010). Temporary employment and perceived employability: mediation by impression management. *Journal of Career Development, 37*(3), 635-652. <https://doi.org/10.1177/0894845309357051>.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review, 40*(2), 152-172. <https://doi.org/10.1108/00483481111106057>.
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of vocational behavior, 78*(2), 253-263. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.008>.
- De Cuyper, N., van der Heijden, B. I., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management, 22*(07), 1486-1503. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561962>.
- De Grip, A. V. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review, 143*(3), 211-233. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2004.tb00269.x>.
- De Grip, A., van Loo, J., & Sanders, J. (1999). Employability in bedrijf. Naar een employabilityindex voor bedrijfssectoren. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 15*(4), 293-312.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational behavior, 73*(3), 449-456. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.007>.
- De Witte, H. (1992). *Langdurig werklozen: Tussen optimisten en teruggetrokkenenen [The longterm unemployed: Between optimism and resignation]*. Hoger Instituut van de Arbeid.
- Deckop, J., Cirka, C., & Anderson, L. (2003). Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics, 47*, 101-113. <https://doi.org/10.1023/A:1026060419167>.
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International journal of contemporary hospitality management, 20*(7), 792-806. <https://doi.org/10.1108/09596110810897619>.
- Deery, M., & Shaw, R. (1999). An investigation of the relationship between employee turnover and organisational culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 23*(4), 387-400. <https://doi.org/10.1177/109634809902300404>.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal, 39*(4), 949-969. <https://doi.org/10.5465/256718>.
- Delsen, L. (1998). Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig? *Tijdschrift HRM, 2*.
- Deng, H., Guan, Y., Wu, C. H., Erdogan, B., Bauer, T., & Yao, X. (2018). A relational model of perceived overqualification: The moderating role of interpersonal influence on social acceptance. *Journal of Management, 44*(8), 3288-3310. <https://doi.org/10.1177/0149206316668237>.
- Denvir, A., & McMahan, F. (1992). Labour turnover in London hotels and the cost effectiveness of preventative measures. *International Journal of Hospitality Management, 11*(2), 143-154. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(92\)90007-I](https://doi.org/10.1016/0278-4319(92)90007-I).

- Dermady, M. B., & Holloway, R. W. (1998). Recruitment and Retention of Managers: developing a management career package. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(6), 20–25. <https://doi.org/10.1177/001088049803900606>.
- Dobni, C. B. (2010). The relationship between an innovation orientation and competitive strategy. *International Journal of Innovation Management*, 14(02), 331-357. <https://doi.org/10.1142/S1363919610002660>.
- Dooley, D., & Catalano, R. (2003). Introduction to underemployment and its social costs. *American Journal of Community Psychology*, 32(1-2), 1-7. <https://doi.org/10.1023/a:1025677520670>.
- Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of economic literature*, 26(3), 1120-1171. Retrieved December 13, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/2726526>.
- Doswell, R. (2009). *Tourism: How effective management makes the difference*. Routledge. ISBN: 978-0-7506-2272-1.
- Dougherty, T. W., Bluedorn, A. C., & Keon, T. L. (1985). Precursors of employee turnover: A multiple-sample causal analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 259-271. <https://doi.org/10.1002/job.4030060404>.
- Dunne, H. (2007). Putting balance into business: Work/life balance as a business strategy for avoiding brain drain. *Strategic HR Review*, 6(6), 28-31. <https://doi.org/10.1108/14754390780001014>.
- Eccles, J. (1983). Expectancies, values and academic behaviors. Em J. T. Spence, *Achievement and achievement motives* (pp. 75-146. ISBN: 978 0716713968). Freeman.
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual review of psychology*, 53(1), 109-132. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135153>.
- Edwards, J. R. (1991). Person–job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. Em C. C. (Eds.), & I. T. Robertson, *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283-357). John Wiley & Sons.
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological bulletin*, 51(4), 380-417. <https://doi.org/10.1037/h0053870>.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 15(3), 279-301. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1104>.
- Eisenhardt, K., Graebner, M., & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, 59, 1113–1123. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4004>.
- Eisinga, R., Te Grotenhuis, M., & Pelzer, B. (2013). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown? *International journal of public health*, 58(4), 637-642. <https://doi.org/10.1007/s00038-012-0416-3>.
- Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2001). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State & Local Government Review*, 173-184. <https://doi.org/10.1177/0160323X0103300302>.
- Elman, C., & Angela, M. O. (2002). Perceived job insecurity and entry into work-related education and training among adult workers. *Social Science Research*, 31(1), 49-76. <https://doi.org/10.1006/ssre.2001.0718>.

- Emenheiser, D. A., Clay, J. M., & Palakurthi, R. (1998). Profiles of successful restaurant managers for recruitment and selection in the US. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *10*(2), 54–62. <https://doi.org/10.1108/09596119810207192>.
- Erdogan, B., & Bauer, T. (2021). Overqualification at Work: A Review and Synthesis of the Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *8*(1), 1-1.25. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055831>.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 557-565. <https://doi.org/10.1037/a0013528>.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, *4*(2), 215-232. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01330.x>.
- Erdogan, B., Tomás, I., Valls, V., & Gracia, F. J. (2018). Perceived overqualification, relative deprivation, and person-centric outcomes: The moderating role of career centrality. *Journal of Vocational Behavior*, *107*, 233-245. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.003>.
- Eriksson, T., Qin, Z., & Wang, W. (2014). Firm-level innovation activity, employee turnover and HRM practices—Evidence from Chinese firms. *China economic review*, *30*, 583-597. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2014.02.005>.
- EY. April 20, 2. G. (20 de abril de 2020). *Nearly 80% of Board Members Felt Unprepared for a Major Risk Event Like COVID-19: EY survey*. Obtido em 14 de março de 2021, de EY Building a better working world: https://www.ey.com/en_us/news/2020/04/nearly-80-percent-of-board-members-felt-unprepared-for-a-major-risk-event-like-covid-19-ey-survey
- Faldetta, G., Fasone, V., & Provenzano, C. (2013). Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem? *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, *11*(4), 583-595. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2013.11.052>.
- Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*, *30*(10), 708-723. <https://doi.org/10.1108/01409170710823430>.
- Farooq, S., Javid, A., Ahmed, U., & Khan, M. J. (2009). Educational and qualificational mismatches: Non-monetary consequences in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, *9*(2), 275–291.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, *6*(2), 309-318. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859>.
- Feldman, D. C. (1990). Reconceptualizing the nature and consequences of part-time work. *Academy of Management Review*, *15*, 103-112. <https://doi.org/10.2307/258108>.
- Feldman, D. C. (1996). The nature, antecedents and consequences of underemployment. *Journal of Management*, *22*(3), 385-407. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90030-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90030-6).
- Feldman, D. C., & Turnley, W. H. (1995). Underemployment among recente business college graduates. *Journal of Organizational Behavior*, *16*, 691-706. <https://doi.org/10.1002/job.4030160708>.
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization Studies*, *36*(3), 363–390. <https://doi.org/10.1177/0170840614563742>.
- Ferreira, M. C., & Freire, O. N. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea*, *5*(2), 175-200. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000200009>.

- Ferreira, M. J., Campos, P., INE, ESTP, & DREN. (2009). *O Inquérito Estatístico: uma introdução à elaboração de questionários, amostragem, organização e apresentação dos resultados. Um mundo para conhecer os números*. INE, ESTP e DREN. Instituto Nacional de Estatística.
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., & Harris, M. M. (2002). The recruitment interview process persuasion and organization promotion in competitive labour markets. *Human Resource Management Review*, 12, 359–375. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00065-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00065-7).
- Fishbein, M. (1967). A Consideration of Beliefs and Their Role in Attitude Measurement. Em M. (. Fishbein, *Readings in Attitude Theory and Measurement* (pp. 257–266. ISBN: 978-0471260554). John Wiley & Sons.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation modelling with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources development and management*, 3(2), 102-124. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.002414>.
- Fortin, M.-F. (1999). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Lusociência.
- Frame, P., & Hartog, M. (2003). From rhetoric to reality. Into the swamp of ethical practice: implementing work-life balance. *Business Ethics: A European Review*, 12(4), 358-368. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00337>.
- Freeland, B. (2000). *Demands of training: Australian tourism and Hospitality*. National Centre for Vocational Education Research. ISBN-0-87397-623-1.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>.
- Gaspersz, J., & Ott, M. (1996). *Management van employability: nieuwe kansen in arbeidsrelaties (Management of employability: new chances in labor relationship)*. Van Gorcum.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007>.
- Ghiglione, R., Matalon, B., & Pires, C. L. (1995). *O inquérito: teoria e prática (2º Ed.)*. Celta Editora. ISBN: 9728027133.
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M., & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent: Among food-service managers. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 42(2), 28-37. <https://doi.org/10.1177/0010880401422002>.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340–1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>.
- Gomes, D., Duarte, A. P., & Neves, J. (2009). As orientações internas de responsabilidade social reduzem as intenções de turnover. Em J. S. (coord.), *Turismo e Gestão: actas do XI Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial* (pp. 282-288). FDUALG. ISBN:978-972-9341-89-2.
- Goods, C., Veen, A., & Barratt, T. (2019). "Is your gig any good?" Analysing job quality in the Australian platform-based food-delivery sector. *Journal of Industrial Relations*, 61(4), 502–527. <https://doi.org/10.1177/0022185618817069>.

- Goswami, S., & Mathew, M. (2011). Competencies for organizational innovation potential: An empirical analysis on Indian information technology (IT) organizations. *International Journal of Innovation Management*, 15(04), 667-685. <https://doi.org/10.1142/S1363919611003271>.
- Gray, R. A., Niehoff, B. P., & Miller, J. L. (2000). The effect of job characteristics on student employee job satisfaction and intent to turnover in college and university foodservice. *Journal of the National Association of College & University Food-services* 21, 14-29. <https://doi.org/10.1177/1096348004270753>.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>.
- Greenberg, J. (1990). Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. Em Q. J. (Eds.), & L. E. Tetrick, *Handbook of occupational health psychology* (pp. 165-183). American Psychological Association. ISBN: 9781433807763.
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1993). Job performance attributions and career advancement prospects: An examination of gender and race effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(2), 273-297. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1034>.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8).
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64–86. <https://doi.org/10.5465/256352>.
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work–family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 455–471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>.
- Gustafson, C. M. (2002). Employee turnover: a study of private clubs in the USA. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(3), 106-113. <https://doi.org/10.1108/09596110210424385>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados (6a Ed.)*. Bookman. ISBN: 9788577804023.
- Hall, D. T. (1971). A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), 50-76. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(71\)90005-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(71)90005-5).
- Heijde, C. M., & van der Heijden, B. I. (2006). A competent based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resources Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(3), 449-476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>.
- Heneman, H. G., & Judge, T. A. (2000). Incentives and Motivation. Em R. S. (Eds.), & B. Gerhart, *Compensation in Organizations: Progress and Prospects* (Vol. New Lexington Press, pp. 61-103). New Lexington Press.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário (2ª Ed.)*. Edições SÍLABO. ISBN: 978-972-618-273-3.

- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 41(3), 14-21. <https://doi.org/10.1177/001088040004100313>.
- Hollenbeck, J. R., & Williams, C. R. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 606-611. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.606>.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western Pub.. ISBN: 9780538808736.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>.
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (2004). *International cases in tourism management*. Routledge. ISBN: 07506 55143.
- Houston, D., & Waumsley, J. (2003). *Attitudes to flexible working and family life*. JRF Policy Press. ISSN: 186134 549 6.
- Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248-257. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007>.
- Hughes, J., & Bozionelos, N. (2005). Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes. *Personnel Review*, 36(1), 145-154. <https://doi.org/10.1108/00483480710716768>.
- Hulin, C., Netemeyer, R., & Cudeck, R. (2001). Can a reliability coefficient be too high? *Journal of Consumer Psychology*, 10 (1/2), 55-58. <http://www.jstor.org/stable/1480474>.
- Hunt, R. (20 de março de 2020). *Marriott CEO: Coronavirus Is Hurting the Hotel Chain Worse Than 9/11 or World War II*. Obtido em 14 de março de 2021, de Nasdaq: <https://www.nasdaq.com/articles/marriott-ceo%3A-coronavirus-is-hurting-the-hotel-chain-worse-than-9-11-or-world-war-ii-2020>
- Igharia, I., & Greenhaus, J. (1992). The career advancement prospects of managers and professionals. *Decision Sciences*, 23(2), 478-500. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1992.tb00401.x>.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x>.
- Jackson, D., & Collings, D. (2018). The influence of work-integrated learning and paid work during studies on graduate employment and underemployment. *Higher Education*, 76(3), 403-425. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0216-z>.
- Jacobs, K. (18 de Julho de 2020). *The workforce is fractured. This is how leaders need to bring people together*. Obtido em Março de 2021, de Fast Company: <https://www.fastcompany.com/90529169/the-workforce-is-fractured-this-is-how-leaders-need-to-bring-people-together>
- Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations. *Industrial and commercial training*, 33(4), 135-140. <https://doi.org/10.1108/00197850110395245>.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1996). Perceived overqualification and psychological well-being. *The Journal os Social Psychology*, 136, 435-445. <https://doi.org/10.1080/00224545.1996.9714025>.

- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (2000). Perceived overqualification, positive and negative affectivity, and satisfaction with work. *Journal of Social Behavior and Personality, 15*(2), 157-184.
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of managerial psychology, 20*(2), 178-187. <https://doi.org/10.1108/02683940510579803>.
- Joo, B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(6), 482-500. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology, 48*(3), 485-519. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>.
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management, 92*, 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *Challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. New York: Free Press (Simon & Schuster, Inc.). ISBN: 0-7432-5446-5.
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management, 87*, 102472. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102472>.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of Behavioral Research*. Holt, Rinehart and Winston. Inc.
- Khan, L. J., & Morrow, P. C. (1991). Objective and subjective underemployment relationships to job satisfaction. *Journal of business research, 22*(3), 211-218. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90002-F](https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90002-F).
- Khoshnevis, M., & Gholipour, A. (2017). Exploring the Relationship Between Employer Brand and Employees' Retention. *International Journal of Scientific & Engeneering research, 8*(10), 141-151.
- Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the U.S. federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration, 47*, 4-22. <https://doi.org/10.1177/0275074015583712>.
- Kim, Y., Kim, S., & Yoo, J. (2012). Travel agency employees' career commitment and turnover intention during the recent global economic crisis. *The Service Industries Journal, 32*(8), 1247-1264. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.545393>.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Koslowsky, M., Sagie, A., Krausz, M., & Singer, A. D. (1997). Correlates of employee lateness: Some theoretical considerations. *Journal of Applied Psychology, 82*, 79-88. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.79>.
- Koubova, V., & Buchko, A. A. (2013). Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance. *Management Research Review, 36*(7), 700-719. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2012-0115>.

- Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, *49*, 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*, 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>.
- Kuratko, D. F. (2009). The entrepreneurial imperative of the 21st century. *Business Horizons (Elsevier)*, *52*(5), 421-428. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.04.006>.
- Kuruüzüm, A., Anafarta, N., & Irmak, S. (2008). Predictors of burnout among middle managers in the Turkish hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *20*(2), 186-198. <https://doi.org/10.1108/09596110810852168>.
- Kusluvan, S., & Kusluvan, Z. (2000). Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey. *Tourism Management*, *21*(3), 251-269. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00057-6).
- Lambert, E., Hogan, N., & Barton, S. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, *38*, 233–250. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0).
- Larson, E. W., & Fukami, C. V. (1985). Employee absenteeism: The role of ease of movement. *Academy of Management Journal*, *28*(2), 464-471. <https://doi.org/10.5465/256211>.
- Lawler III, E. E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: a Psychological View*. McGraw-Hill.
- Lawler III, E. E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. Wiley. ISBN: 9781555422622.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). Antecedent attitudes of effective managerial job performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, *2*(2), 122-142. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(67\)90026-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(67)90026-8).
- Lee, S. H., & Jeong, D. Y. (2017). Job insecurity and turnover intention: Organizational commitment as mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *45*(4), 529-536. <https://doi.org/10.2224/sbp.5865>.
- Lemke, J. L. (2005). Multimedia genres and traversals. *Folia Linguistica*, *39*(1-2), 45-56. <https://doi.org/10.1515/flin.2005.39.1-2.45>.
- Lingard, H., & Francis, V. (2005). The decline of the 'traditional' family: work-life benefits as a means of promoting a diverse workforce in the construction industry of Australia. *Construction Management and Economics*, *23*(10), 1045-1057. <https://doi.org/10.1080/01446190500394308>.
- Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J., & Wang, M. (2015). Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, *36*, 250–271. <https://doi.org/10.1002/job.1979>.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment? *Journal of Organizational Behavior*, *19*, 305-320. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<305::AID-JOB843>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<305::AID-JOB843>3.0.CO;2-N).
- Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., & Andres Coca-Stefaniak, J. (2020). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1770706>.

- Markey, R., & McIvor, J. (2018). Regulating casual employment in Australia. *Journal of Industrial Relations*, 60(5), 593-618. <https://doi.org/10.1177/0022185618778084>.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative science quarterly*, 57-75. <https://doi.org/10.2307/2391746>.
- Martins, A., Riordan, T., & Dolnicar, S. (2020). A post-COVID-19 model of tourism and hospitality workforce resilience. *SocArXiv 4quga*, <https://ideas.repec.org/p/osf/socarx/4quga.html>.
- Martins, P. S. (2006). A rotatividade dos trabalhadores em Portugal. *Recursos Humanos Magazine*, 45, 30-36.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. ReportNumber, Lda. ISBN: 978-989-96763-1-2.
- Marvin, B. (1994). *From turnover to teamwork: how to build and retain a customer-oriented foodservice staff*. J. Wiley. ISBN: 04-715-90770.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>.
- Mauno, S., De Cuyper, N., Tolvanen, A., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2014). Occupational well-being as a mediator between job insecurity and turnover intention: Findings at the individual and work department levels. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 381-393. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.752896>.
- Maynard, D. C., & Joseph, T. A. (2008). Are all part-time faculty underemployed? The influence of faculty status preference on satisfaction and commitment. *Higher Education*, 55(2), 139-154.
- Maynard, D. C., Brondolo, E. M., & Connelly, C. E. (2015). I'm too good for this job: Narcissism's role in the experience of overqualification. *Applied Psychology: An International Review*, 64(1), 208-232. <https://doi.org/10.1111/apps.12031>.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 509-536. <https://doi.org/10.1002/job.389>.
- Maynard, D. C., Taylor, E. B., & Hakel, M. D. (2009). Applicant overqualification: Perceptions, predictions, and policies of hiring managers. *Organizational behavior and dynamics*, 13-38.
- McKee-Ryan, F. M., & Harvey, J. (2011). "I have a job, but...": A review of underemployment. *Journal of Management*, 37(4), 962-996. <https://doi.org/10.1177/0149206311398134>.
- Medlik, S., & Ingram, H. (2002). *Introdução à Hotelaria: Gerenciamento e Serviços (4a. ed.)*. Editora Campus. ISBN: 9788535210712.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61(3), 195-209. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1988.tb00284.x>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Miceli, M. P., & Mulvey, P. W. (2000). Consequences of Satisfaction with Pay System: Two Field Studies. *Industrial Relations*, 39, 62-87. <https://doi.org/10.1111/0019-8676.00153>.

- Micheals, C., & Spector, P. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley et al, Model. *Journal of Applied Psychology*, 66, 116-119.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation (8th ed)*. McGraw-Hill / Irwin. ISBN: 978-0070635197.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações*. Atlas, trad. Ailton Bonfim Brandão (2nd ed.). ISBN: 978-8522433995.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>.
- Moore, F. (2007). Work-life balance: contrasting managers and workers in an MNC. *Employee Relations*, 29(4), 385-399. <https://doi.org/10.1108/01425450710759217>.
- Motowildo, S. (1983). Predicting Sales Turnover from Pay Satisfaction and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 68, 484-489. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.484>.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press. ISBN: 0-12-509370-5.
- Muna, F., & Mansour, N. (2009). Balancing work and personal life: the leader as acrobat. *Journal of Management Development*, 28(2), 121-133. <https://doi.org/10.1108/02621710910932089>.
- Nauta, A., van Vianen, A., van der Heijden, B., van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233–251. <https://doi.org/10.1348/096317908X320147>.
- Neal, M. B., Chapman, N. J., Ingersoll-Dayton, B., & Emlen, A. C. (1993). *Balancing work and caregiving for children, adults, and elders* (Vol. 3). Sage. ISBN: 0-8039-4281-8.
- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 152-168. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12136>.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *American Economic Association*, 72(1), 114-132. Retrieved December 14, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/1808579>.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory (3rd ed)*. McGraw-Hill Inc. ISBN: 9780070478497.
- Office, I. L. (1989). *Productivity and Training in the Hotel, Catering and Tourism Sector*. International Labour Office.
- O'Reilly III, C. A., & Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative science quarterly*, 597-616. <https://doi.org/10.2307/2392342>.
- O'Reilly, A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>.
- Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M., & Beutell, N. J. (1996). Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3), 275-300. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0025>.

- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, J., V., Dawson, J. F., Lawthom, R., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408. <https://doi.org/10.1002/job.312>.
- Plastow, K. (. (11 de março de 2020). *Pretty screwed*. Obtido em 14 de março de 2021, de The Newdaily: <https://thenewdaily.com.au/finance/finance-news/2020/03/11/coronavirus-casual-worker-rent/>
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial Attitudes and Performance. Em S. Robbins, *Managing today (2nd Ed.)* (pp. ISBN: 978-0130116727). Prentice Hall.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational behavior and human performance*, 15(1), 87-98. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90030-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90030-1).
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>.
- Powell, S. (1999). Is recruitment the millennium time bomb for the industry world-wide? *International Journal of Catering and Hospitality Management*, 11(4), 138-139. <https://doi.org/10.1108/09596119910263513>.
- Price, J., & Mueller, J. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565. <https://doi.org/10.5465/255574>.
- Purcell, K., Elias, P., Davies, R., & Wilton, N. (2005). *The Class of'99: A study of the early labour market experiences of recent graduates*. Warwick Institute for Employment Research.
- Quivy, R., & Campenhout, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva Publicações. ISBN: 9789726622758.
- Reja, U., Manfreda, K. L., Hlebec, V., & Vehovar, V. (2003). Open-ended vs. close-ended questions in web questionnaires. *Developments in applied statistics*, 19(1), 159-177.
- Remeikis, A. (14 de março de 2020). *Australian government won't "jump to a solution" to help casual workers in coronavirus crisis*. Obtido em 14 de março de 2021, de The Guardian: <https://www.theguardian.com/world/2020/mar/10/australian-government-warned-not-to-dra>
- Riley, M. (1991). *Human resource management: a guide to personnel practice in the hotel and catering industries*. UK: Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.. ISBN: 075060140X.
- Riley, M., & Ladkin, A. (1994). Progress in tourism, recreation and hospitality management. Em C. C. (Edt.), & A. Lockwood, *Career theory and tourism: The development of a basic analytical framework* (Vol. 6, pp. 225-237). John Wiley & Sons.
- Riley, M., Ladkin, A., & Szivas, E. (2002). *Tourism Employment: Analysis and Planning*. Channel View Publications. ISBN: 9781873150306.
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2006). *Management (4th [Australian] ed.)*. Pearson Prentice Hall. ISBN: 978-0134527604.
- Robbins, S. P., Millett, B., Cacioppe, R., & Marsh, T. W. (2001). *Organisational behaviour: Leading and managing in Australia and New Zealand (3rd ed.)*. Pearson Education. ISBN: 9781741030129.
- Robinson, R. N., Martins, A., Solnet, D. J., & Baum, T. (2019). Sustaining precarity: critically examining tourism and employment. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1008-1025. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1538230>.
- Rosenberg, M. J. (1956). Cognitive Structure and Attitudinal Affect. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53 (3), 367-382. <https://doi.org/10.1037/h0044579>.

- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41. <https://doi.org/10.1108/00483480710716704>.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>.
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação (3th Ed.)*. Escolar Editora. ISBN: 9789725924068.
- Sass, D. A. (2011). Testing measurement invariance and comparing latent factor means within a confirmatory factor analysis framework. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 29(4), 347-363. <https://doi.org/10.1177/10734282911406661>.
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426. <https://doi.org/10.1177/002188637100700401>.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do Desenvolvimento Económico*. Abril Cultural.
- Schwab, D. P. (1980). Construct validity in organizational behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational behavior*, 2, 3-43.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>.
- Shankar, R. (2020). The impact of COVID-19 on IT services industry-expected transformations. *British Journal of Management*, 31(3), 450-452. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12423>.
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F. J., Peiró, J. M., & De Witte, H. (2009). Job Insecurity and Well-Being: Moderation by Employability. *Journal of Happiness Studies*, 10, 739 (2009). <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9119-0>.
- Silva, G. L. (2001). *Controle do turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade*. Qualitymark. ISBN: 9788573033021.
- Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations industrielles/industrial relations*, 65(3), 470-490. <https://doi.org/10.7202/044892ar>.
- Snorraddottir, A., Vilhjalmsson, R., Rafnsdottir, G., & Tomasson, K. (2013). Financial crisis and collapsed banks: psychological distress and work related factors among surviving employees— a nation-wide study. *American Journal of Industrial Medicine*, 56(9), 1095-1106. <https://doi.org/10.1002/ajim.22210>.
- Sobieralski, J. B. (2020). COVID-19 and airline employment: Insights from historical uncertainty shocks to the industry. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 5, 100123. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2020.100123>.
- Solnet, D., & Hood, A. (2008). Generation Y as hospitality employees: framing a research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 15(1), 59-68. <https://doi.org/10.1375/jhtm.15.59>.
- Staufenbiel, T., & König, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 101-117. <https://doi.org/10.1348/096317908X401912>.
- Stiglbauer, B., Selenko, E., Batinic, B., & Jodlbauer, S. (2012). On the link between job insecurity and turnover intentions: moderated mediation by work involvement and well-being. *J Occup Health Psychol*, 17(3), 354-364. doi: 10.1037/a0028565.

- Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, *80*(1), 99-103. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18.
- Sturman, M. C., & Carraher, S. M. (2007). Using a Random-Effect Model to Test Differing Conceptualizations to Multidimensional Constructs. *Organizational Research Methods*, *10*(1), 108-135. <https://doi.org/10.1177/1094428106289391>.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Sweis, R. J. (2015). The Effect of a Manager's Emotional Intelligence on Employees' Work Outcomes in the Insurance Industry in Jordan. *International Business Research*, *8*(9), 67-82. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n9p67>.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, *50*(3), 558-577. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>.
- Taylor, M. S., Audia, G., & Gupta, A. K. (1996). The effect of lengthening job tenure on managers' organizational commitment and turnover. *Organization Science*, *7*(6), 632-648. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.6.632>.
- Tebbe, E. A., Allan, B. A., & Bell, H. L. (2019). Work and well-being in TGNC adults: The moderating effect of workplace protections. *Journal of Counseling Psychology*, *66*(1), 1-13. <https://doi.org/10.1037/cou0000308>.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, *46*(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>.
- Thayer-Hart, N., Dykema, J., Elver, K., Schaeffer, N. C., & Stevenson, J. (2010). *Survey Fundamentals - A guide to designing and implementing surveys*. Office of Quality Improvement - University of Wisconsin.
- Thijssen, J. G. (2000). Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift HRM*, *1*, 7-34.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). *Strategic Management Concepts and Cases*. McGraw-Hill. ISBN: 9780072443714.
- Thorsteinson, T. J. (2003). Job attitudes of full-and part-time employees. A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *76*, 151-177. <https://doi.org/10.1348/096317903765913687>.
- Tracey, J. B. (2014). A review of human resources management research: the past 10 years and implications for moving forward. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *26*(5), 679-705. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2014-0056>.
- Trevor, C., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotion. *Journal of Applied Psychology*, *82*(1), 44-61. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.44>.
- Turismo de Portugal, T. (2020). *Turismo em Números, 2019*. Turismo de Portugal.
- Urbanaviciute, I., Lazauskaite-Zabielske, J., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2018). Qualitative job insecurity and turnover intention: The mediating role of basic psychological needs in public and private sectors. *Career Development International*, *23*(3), 274-290. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2017-0117>.
- Vahtera, J., Kivimaki, M., & Pentti, J. (1997). Effect of organisational downsizing on health of employees. *The Lancet*, *350*(9085), 1124-1128. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(97\)03216-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(97)03216-9).

- Valcour, M. (2007). Work-based resources moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work–family balance. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1512–1523. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1512>.
- van Breukelen, W., van der Vlist, R., & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: Combining variables from the ‘traditional’ turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(7), 893-914. <https://doi.org/10.1002/job.281>.
- van Dam, K. (1999). Employability orientation: an investigation of personal and work-related antecedents’. *Conference Human Resource Management: ‘Confronting Theory and Reality’*.
- van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of work and organizational Psychology, 13*(1), 29-51. <https://doi.org/10.1080/13594320344000237>.
- van der Heijden, B. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employment. *Personnel Review, 31*(1), 44-61. <https://doi.org/10.1108/00483480210412418>.
- van Hootegeem, A., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2018). Job insecurity and the willingness to undertake training: the moderating role of perceived employability. *Journal of Career Development, 46*(4), 395–409. <https://doi.org/10.1177/0894845318763893>.
- Victoria, S. S. (2005). *Service Skills Victoria’s response to Victoria’s tourism and events industry discussion paper*. Victoria Tourism Industry Council.
- Vloeberghs, D. (2002). An original and data based approach to the work-life balance. *Equal Opportunities International, 21*(2), 25-57. <https://doi.org/10.1108/02610150210787073>.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of occupational Psychology, 52*(2), 129-148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>.
- Wassermann, M., & Hoppe, A. (2019). Perceived overqualification and psychological well-being among immigrants. *Journal of Personnel Psychology, 18*, 34-45. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000219>.
- Wassermann, M., Fujishiro, K., & Hoppe, A. (2017). The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: Does host national identity matter? *International Journal of Intercultural Relations, 61*, 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2017.09.001>.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal, 40*(1), 82-111. <https://doi.org/10.5465/257021>.
- Weber, M. R., Crawford, A., & Dennison, D. (2012). North Carolina human resource professionals’ perceptions of soft skill competencies. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 11*(3), 225-238. <https://doi.org/10.1080/15332845.2012.668655>.
- Weiner, N. (1980). Determinants and Behavioral Consequences of Pay Satisfaction: A Comparison of Two Models. *Personnel Psychology, 33*, 741-758. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1980.tb02366.x>.
- Weisman, C. S., Alexander, C. S., & Chase, G. A. (1981). Evaluating reasons for nursing turnover: Comparison of exit interview and panel data. *Evaluation & the health professions, 4*(2), 107-127. <https://doi.org/10.1177/016327878100400201>.

- Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2000). Expectancy–value theory of achievement motivation. *Contemporary educational psychology, 25*(1), 68-81. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1015>.
- Wilk, S., & Sacket, P. (1996). Longitudinal analysis of ability-job complexity fit and job change'. *Personnel Psychology, 49*(4), 937–967. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb02455.x>.
- Wilkinson, S. (2008). Work-life balance in the Australian and New Zealand surveying profession. *Structural Survey, 26*(2), 120-130. <https://doi.org/10.1108/02630800810883058>.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of applied psychology, 71*(2), 219. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.219>.
- Wilton, N. (2006). Strategic choice and organisational context in HRM in the UK hotel sector. *The Service Industries Journal, 26*(8), 903-919. <https://doi.org/10.1080/02642060601011723>.
- Witte, H. D. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of work and Organizational psychology, 8*(2), 155-177. <https://doi.org/10.1080/135943299398302>.
- Wong, E., Ho, K. F., Wong, S. Y., Cheung, A. W., & Yeoh, E. (2020). Workplace safety and coronavirus disease (COVID-19) pandemic: survey of employees. *Bull World Health Organ. [Preprint], 12*(2), <https://doi.org/10.2471/BLT.20.255893>.
- Woods, R. H. (1992). *Managing hospitality human resources*. East Lansing, Mich: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association. ISBN: 9780866120685.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management, 27*(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. L. (2005). The relationship between HR Practices and firm performance: Examining the causal order. *Personnel Psychology, 58*(2), 409-446. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00487.x>.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management, 33*(2), 141-160. <https://doi.org/10.1177/0149206306297582>.
- Yang, J. T. (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>.
- Zeffane, R., Ibrahim, M. E., & Al Mehairi, R. (2008). Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct: the case of a utility company in the United Arab Emirates. *Employee Relations, 30*(3), 237-250. <https://doi.org/10.1108/01425450810866514>.
- Zhang, M. J., Law, K. S., & Lin, B. (2016). You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior, 37*, 61-84. <https://doi.org/10.1002/job.2024>.
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Migrant labor in hospitality: The Cyprus experience. *International Journal of Hospitality Management, 37*, 111-120. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.11.002>.
- Zopiatis, A., Theocharous, A. L., & Constanti, P. (2018). Career satisfaction and future intentions in the hospitality industry: An intrinsic or an extrinsic proposition? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 17*(1), 98-120. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340748>.

ANEXOS

Anexo 1*Valores da análise do Modelo Global a 5 fatores*

			valores não STD	valores STD	S.E.	C.R.	<i>p</i>
COI_1	<---	COI	1	0,805			
COI_2	<---	COI	1,059	0,806	0,057	18,531	0,001*
COI_3	<---	COI	1,083	0,803	0,059	18,450	0,001*
COI_4	<---	COI	1,097	0,854	0,063	17,328	0,001*
COI_5	<---	COI	1,145	0,851	0,057	19,985	0,001*
SQP_2	<---	SQP	1	0,422			
SQP_3	<---	SQP	1,210	0,513	0,138	8,755	0,001*
SQP_4	<---	SQP	1,462	0,626	0,190	7,699	0,001*
SQP_5	<---	SQP	1,833	0,806	0,219	8,365	0,001*
SQP_6	<---	SQP	1,759	0,714	0,218	8,078	0,001*
SQP_8	<---	SQP	1,679	0,792	0,201	8,335	0,001*
SGCR_1	<---	SGCR	1	0,810			
SGCR_2	<---	SGCR	1,022	0,831	0,063	16,225	0,001*
SGCR_3	<---	SGCR	0,719	0,642	0,053	13,525	0,001*
ETF_1	<---	ETF	1	0,834			
ETF_3	<---	ETF	1,047	0,872	0,048	22,009	0,001*
ETF_4	<---	ETF	1,101	0,912	0,048	22,921	0,001*
COI_6	<---	COI	0,917	0,714	0,057	16,021	0,001*
SGCR_4	<---	SGCR	0,596	0,555	0,057	10,406	0,001*
EP_1	<---	EP	1	0,782			
EP_2	<---	EP	0,925	0,719	0,141	6,539	0,001*
SQP_1	<---	SQP	1,596	0,626	0,190	8,391	0,001*

* $p < ,05$.

Anexo 2*Resultados dos efeitos diretos (hipóteses)*

			valores não STD	valores STD	S.E.	C.R.	<i>p</i>
SGCR_1	<---	SGCR	1	0,827			
SGCR_2	<---	SGCR	1,005	0,834	0,063	15,971	0,001*
SGCR_3	<---	SGCR	0,724	0,660	0,052	13,857	0,001*
ETF_1	<---	ETF	1	0,832			
ETF_3	<---	ETF	1,048	0,871	0,048	21,937	0,001*
ETF_4	<---	ETF	1,105	0,914	0,048	22,919	0,001*
SGCR_4	<---	SGCR	0,512	0,486	0,057	8,999	0,001*
EP_1	<---	EP	1	0,772			
EP_2	<---	EP	0,947	0,728	0,171	5,550	0,001*
SQP_1	<---	SQP	1	0,748			
SQP_2	<---	SQP	0,566	0,461	0,062	9,064	0,001*
SQP_3	<---	SQP	0,759	0,620	0,065	11,753	0,001*
SQP_4	<---	SQP	0,687	0,566	0,063	10,851	0,001*
SQP_5	<---	SQP	0,781	0,663	0,062	12,689	0,001*
SQP_6	<---	SQP	1,008	0,787	0,066	15,337	0,001*
SQP_8	<---	SQP	0,808	0,734	0,058	13,962	0,001*
IF	<---	SQP	-0,205	-0,179	0,062	-3,303	0,001*
IF	<---	EP	-0,003	-0,002	0,089	-0,037	0,971
IF	<---	SGCR	0,279	0,235	0,065	4,310	0,001*
IF	<---	ETF	0,200	0,156	0,067	2,965	0,003*
EP	<---	SQP	-0,404	-0,537	0,160	-2,530	0,011*
SQP	<---	EP	1	0,752			
ETF	<---	SGCR	1	1,079			
SGCR	<---	ETF	-1,291	-1,196	0,298	-4,333	0,001*

* $p < ,05$.

Anexo 3*Efeitos da Path Analysis*

			valores não STD	valores STD	S.E.	C.R.	<i>p</i>
IF	<---	SGCR_C	0,252	0,18	0,077	3,255	0,001*
IF	<---	SQP_C	-0,089	-0,068	0,06	-1,465	0,143
IF	<---	EP_C	-0,027	-0,02	0,06	-0,443	0,658
IF	<---	ETF_C	0,139	0,119	0,055	2,527	0,012*
IF	<---	COI_C	0,301	0,209	0,076	3,965	0,001*
IF	<---	COIxSGCR	0,014	0,01	0,074	0,19	0,849
IF	<---	COIxSQP	0,222	0,154	0,069	3,202	0,001*
IF	<---	COIxEP	-0,036	-0,026	0,063	-0,579	0,562
IF	<---	COIxETF	0,097	0,082	0,06	1,614	0,107

* $p < ,05$.

Anexo 4*Valores grupo_1 Mantém Intenções de Ficar (Estudo 2)*

			valores não STD	valores STD	S.E.	C.R.	<i>p</i>
SGCR_1	<---	SGCR	1	0,889			
SGCR_2	<---	SGCR	1,009	0,880	0,074	13,618	0,001*
SGCR_3	<---	SGCR	0,630	0,636	0,061	10,300	0,001*
ETF_1	<---	ETF	1	0,828			
ETF_3	<---	ETF	1,095	0,902	0,067	16,420	0,001*
ETF_4	<---	ETF	1,078	0,892	0,066	16,270	0,001*
SGCR_4	<---	SGCR	0,282	0,349	0,058	4,896	0,001*
EP_1	<---	EP	1	0,724			
EP_2	<---	EP	1,038	0,735	0,251	4,126	0,001*
SQP_1	<---	SQP	1	0,755			
SQP_2	<---	SQP	0,522	0,427	0,088	5,935	0,001*
SQP_3	<---	SQP	0,611	0,500	0,089	6,879	0,001*
SQP_4	<---	SQP	0,664	0,526	0,091	7,299	0,001*
SQP_5	<---	SQP	0,738	0,613	0,087	8,503	0,001*
SQP_6	<---	SQP	1,029	0,808	0,095	10,857	0,001*
SQP_8	<---	SQP	0,736	0,653	0,081	9,045	0,001*
IFm1	<---	SQP	-0,008	-0,008	0,086	-0,099	0,921
IFm1	<---	EP	0,193	0,127	0,133	1,451	0,147
IFm1	<---	SGCR	0,157	0,153	0,074	2,134	0,033*
IFm1	<---	ETF	0,082	0,065	0,089	0,924	0,355
EP	<---	SP	-0,330	-0,463	0,190	-1,734	0,083
SQP	<---	EP	1	0,713			
ETF	<---	SGCR	1	1,219			
SGCR	<---	ETF	-1,740	-1,427	0,454	-3,836	0,001

* $p < ,05$.

Anexo 5*Valores grupo_2 Alterou Intenções de Ficar (Estudo 2)*

			valores não STD	valores STD	S.E.	C.R.	p
SGCR_1	<---	SGCR	1	0,724			
SGCR_2	<---	SGCR	1,149	0,801	0,135	8,528	0,001*
SGCR_3	<---	SGCR	0,896	0,657	0,109	8,213	0,001*
ETF_1	<---	ETF	1	0,819			
ETF_3	<---	ETF	1,030	0,838	0,074	13,934	0,001*
ETF_4	<---	ETF	1,151	0,932	0,076	15,169	0,001*
SGCR_4	<---	SGCR	0,616	0,463	0,117	5,249	0,001*
EP_1	<---	EP	1	0,761			
EP_2	<---	EP	0,968	0,739	0,374	2,588	0,010*
SQP_1	<---	SQP	1	0,707			
SQP_2	<---	SQP	0,701	0,514	0,108	6,491	0,001*
SQP_3	<---	SQP	0,987	0,734	0,112	8,791	0,001*
SQP_4	<---	SQP	0,622	0,512	0,097	6,409	0,001*
SQP_5	<---	SQP	0,802	0,659	0,098	8,202	0,001*
SQP_6	<---	SQP	0,984	0,725	0,106	9,298	0,001*
SQP_8	<---	SQP	0,808	0,739	0,091	8,906	0,001*
IFm1	<---	SQP	-0,152	-0,150	0,077	-1,970	0,049*
IFm1	<---	EP	0,020	0,016	0,105	0,194	0,846
IFm1	<---	SGCR	0,188	0,160	0,102	1,850	0,064
IFm1	<---	ETF	0,169	0,164	0,083	2,022	0,043*
EP	<---	SP	-0,536	-0,678	0,327	-1,639	0,101
SQP	<---	EP	1	0,791			
ETF	<---	SGCR	1	0,870			
SGCR	<---	ETF	-0,606	-0,696	0,258	-2,350	0,019*

* $p < ,05$.

Anexo 6*Valores grupo_1 Mantém Situação no Emprego (Estudo 3)*

			valores não STD	valores STD	S.E.	C.R.	p
SGCR_1	<---	SGCR	1	0,905			
SGCR_2	<---	SGCR	0,979	0,862	0,070	13,979	0,001*
SGCR_3	<---	SGCR	0,711	0,701	0,064	11,074	0,001*
ETF_1	<---	ETF	1	0,897			
ETF_3	<---	ETF	0,936	0,855	0,057	16,331	0,001*
ETF_4	<---	ETF	1,010	0,920	0,055	18,337	0,001*
SGCR_4	<---	SGCR	0,526	0,549	0,069	7,631	0,001*
EP_1	<---	EP	1	0,878			
EP_2	<---	EP	0,862	0,747	0,147	5,866	0,001*
SQP_1	<---	SQP	1	0,779			
SQP_2	<---	SQP	0,612	0,490	0,093	6,550	0,001*
SQP_3	<---	SQP	0,593	0,509	0,088	6,752	0,001*
SQP_4	<---	SQP	0,773	0,626	0,091	8,529	0,001*
SQP_5	<---	SQP	0,833	0,683	0,089	9,347	0,001*
SQP_6	<---	SQP	1,059	0,860	0,087	12,168	0,001*
SQP_8	<---	SQP	0,835	0,722	0,084	9,984	0,001*
IFm2	<---	SQP	-0,289	-0,296	0,082	-3,537	0,001*
IFm2	<---	EP	-0,039	-0,033	0,098	-0,392	0,695
IFm2	<---	SGCR	0,219	0,238	0,072	3,040	0,002*
IFm2	<---	ETF	0,144	0,149	0,075	1,930	0,054
EP	<---	SP	-0,516	-0,614	0,265	-1,945	0,052
SQP	<---	EP	1	0,841			
ETF	<---	SGCR	1	1,056			
SGCR	<---	ETF	-1,213	-1,149	0,375	-3,237	0,001*

* $p < ,05$.

Anexo 7*Valores grupo_2 Alterou Situação no Emprego (Estudo 3)*

			valores não STD	valores STD	S.E.	C.R.	<i>p</i>
SGCR_1	<---	SGCR	1	0,754			
SGCR_2	<---	SGCR	1,072	0,814	0,112	9,565	0,001*
SGCR_3	<---	SGCR	0,779	0,635	0,087	8,959	0,001*
ETF_1	<---	ETF	1	0,780			
ETF_3	<---	ETF	1,168	0,888	0,079	14,848	0,001*
ETF_4	<---	ETF	1,195	0,904	0,080	14,984	0,001*
SGCR_4	<---	SGCR	0,453	0,389	0,092	4,910	0,001*
EP_1	<---	EP	1	0,629			
EP_2	<---	EP	1,244	0,786	0,326	3,817	0,001*
SQP_1	<---	SQP	1	0,722			
SQP_2	<---	SQP	0,631	0,507	0,090	6,994	0,001*
SQP_3	<---	SQP	0,946	0,732	0,098	9,624	0,001*
SQP_4	<---	SQP	0,591	0,491	0,087	6,779	0,001*
SQP_5	<---	SQP	0,727	0,627	0,084	8,662	0,001*
SQP_6	<---	SQP	0,949	0,711	0,095	9,949	0,001*
SQP_8	<---	SQP	0,768	0,733	0,079	9,767	0,001*
IFm2	<---	SQP	0,662	0,017	2,903	0,228	0,820
IFm2	<---	EP	16,983	0,270	5,322	3,191	0,001*
IFm2	<---	SGCR	2,747	0,060	3,492	0,787	0,432
IFm2	<---	ETF	-0,905	-0,019	3,528	-0,257	0,798
EP	<---	SP	-0,277	-0,436	0,146	-1,890	0,059
SQP	<---	EP	1	0,634			
ETF	<---	SGCR	1	1,061			
SGCR	<---	ETF	-1,213	-1,144	0,426	-2,849	0,004*

* $p < ,05$.

Anexo 8*Valores grupo_3 Contrato a Termo Certo (Estudo 3)*

			valores não STD	valores STD	S.E.	C.R.	p
SGCR_1	<---	SGCR	1	0,747			
SGCR_2	<---	SGCR	1,094	0,788	0,132	8,283	0,001*
SGCR_3	<---	SGCR	0,776	0,621	0,100	7,762	0,001*
ETF_1	<---	ETF	1	0,786			
ETF_3	<---	ETF	1,191	0,911	0,090	13,230	0,001*
ETF_4	<---	ETF	1,118	0,868	0,087	12,858	0,001*
SGCR_4	<---	SGCR	0,659	0,534	0,113	5,831	0,001*
EP_1	<---	EP	1	1,120			
EP_2	<---	EP	0,432	0,485	0,214	2,017	0,044*
SQP_1	<---	SQP	1	0,707			
SQP_2	<---	SQP	0,533	0,393	0,111	4,808	0,001*
SQP_3	<---	SQP	0,838	0,622	0,117	7,180	0,001*
SQP_4	<---	SQP	0,667	0,530	0,104	6,410	0,001*
SQP_5	<---	SQP	0,743	0,620	0,102	7,251	0,001*
SQP_6	<---	SQP	1,020	0,738	0,114	8,979	0,001*
SQP_8	<---	SQP	0,927	0,787	0,104	8,942	0,001*
IFm2	<---	SQP	0,613	0,015	3,480	0,176	0,860
IFm2	<---	EP	4,032	0,111	3,254	1,239	0,215
IFm2	<---	SGCR	5,689	0,121	4,462	1,275	0,202
IFm2	<---	ETF	-4,517	-0,093	4,434	-1,019	0,308
EP	<---	SP	-1,500	-1,290	0,999	-1,502	0,133
SQP	<---	EP	1	1,163			
ETF	<---	SGCR	1	1,036			
SGCR	<---	ETF	-1,149	-1,109	0,539	-2,131	0,033*

* $p < ,05$.

Anexo 9*Valores grupo_4 Contrato sem Termo (Estudo 3)*

			valores não STD	valores STD	S.E.	C.R.	<i>p</i>
SGCR_1	<---	SGCR	1	0,873			
SGCR_2	<---	SGCR	0,973	0,866	0,069	14,103	0,001*
SGCR_3	<---	SGCR	0,706	0,681	0,061	11,514	0,001*
ETF_1	<---	ETF	1	0,860			
ETF_3	<---	ETF	0,968	0,851	0,056	17,324	0,001*
ETF_4	<---	ETF	1,095	0,940	0,056	19,481	0,001*
SGCR_4	<---	SGCR	0,385	0,415	0,064	6,054	0,001*
EP_1	<---	EP	1	0,641			
EP_2	<---	EP	1,413	0,900	0,269	5,260	0,001*
SQP_1	<---	SQP	1	0,777			
SQP_2	<---	SQP	0,614	0,528	0,078	7,900	0,001*
SQP_3	<---	SQP	0,706	0,611	0,077	9,163	0,001*
SQP_4	<---	SQP	0,638	0,539	0,079	8,050	0,001*
SQP_5	<---	SQP	0,776	0,669	0,076	10,187	0,001*
SQP_6	<---	SQP	1,001	0,823	0,079	12,625	0,001*
SQP_8	<---	SQP	0,701	0,663	0,070	10,041	0,001*
IFm2	<---	SQP	0,685	0,033	1,638	0,418	0,676
IFm2	<---	EP	3,796	0,113	2,716	1,398	0,162
IFm2	<---	SGCR	-0,349	-0,017	1,522	-0,229	0,819
IFm2	<---	ETF	2,361	0,106	1,598	1,477	0,140
EP	<---	SP	-0,135	-0,220	0,101	-1,338	0,181
SQP	<---	EP	1	0,612			
ETF	<---	SGCR	1	1,076			
SGCR	<---	ETF	-1,273	-1,183	0,352	-3,617	0,001*

* $p < ,05$.

Anexo 10

Itens do Questionário (ESTUDO 1, 2 e 3)

Variável de controlo

1. Trabalha no ramo da hotelaria?

Sociodemográficas (hotel)

2. Localização; (1) Norte, (2) Centro (inclui área metropolitana de Lisboa, (3) Sul (Alentejo e Algarve)
 3. Tipologia do hotel; (1) 3 estrelas, (2) 4 estrelas, (3) Resort, (4) Outro
-

Escala de *Likert* de 5 pontos, de 1-Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente

Clima Organizacional Inovador

4. Nesta empresa as novas ideias são prontamente aceites.
 5. Esta empresa é rápida a responder quando é necessário fazer mudanças.
 6. A gestão desta empresa é rápida a detetar a necessidade de executar as tarefas de forma diferente.
 7. Esta empresa é muito flexível, altera rapidamente os procedimentos para atender a novas condições de modo a resolver problemas à medida que eles surgem.
 8. Esta empresa está sempre disponível para apoiar o desenvolvimento de novas ideias.
 9. As pessoas desta empresa procuram sempre novas formas de encarar os problemas.
-

Satisfação Geral com a carreira e recompensas

10. A minha remuneração está relacionada com o valor da minha função na organização.
 11. A minha remuneração está relacionada com o meu desempenho.
 12. A minha remuneração está adequadamente relacionada com o praticado no mercado.
 13. Estou satisfeito(a) com o sucesso que alcancei na minha carreira, dentro desta empresa.
-

Sobrequalificação Percecionada

14. As minhas funções atuais requerem menos habilitações académicas do que as que possuo.
 15. A experiência profissional que tenho não é necessária para ser bem-sucedido(a) nestas funções.
 16. Uma pessoa com menos habilitações académicas do que eu poderia desempenhar bem as minhas funções.
 17. A minha experiência profissional não está a ser totalmente utilizada nas funções que desempenho atualmente.
 18. Eu tenho muitos conhecimentos que não são necessários para realizar as minhas atuais funções.
 19. As minhas habilitações académicas são superiores às exigidas para as minhas atuais funções.
 20. Uma pessoa com menos experiência profissional do que eu poderia realizar tão bem as minhas funções quanto eu.
 21. Tenho mais competências do que as que preciso para desempenhar as minhas atuais funções.
-

Empregabilidade Percecionada

22. Se eu quisesse, seria muito fácil mudar para um trabalho melhor noutra empresa. (EP)
 23. Tenho a certeza de que rapidamente conseguiria um trabalho semelhante noutra empresa. (EP)
-

Equilíbrio Trabalho-Família

24. Sou capaz de equilibrar as exigências do meu trabalho e as exigências da minha família.
 25. De um modo geral, acredito que o meu trabalho e a minha vida familiar não estão equilibrados.
 26. Equilíbrio as minhas responsabilidades no trabalho e na família, não existindo sobreposições de umas nas outras.
 27. Experiencio um elevado equilíbrio Trabalho-Família.
-

Escala de *Likert* de 5 pontos, de 1-Muito provavelmente não a 5-Muito provavelmente

Intenções de Ficar

28. Sejam quais forem as condições, ficarei sempre nesta empresa
-

Sociodemográficas (Pessoais/Profissionais)

29. Género: (1) Masculino, (2) Feminino
 30. Idade: (resposta livre)
 31. Habilitações Académicas: (1) Ensino Básico, (2) Ensino secundário; (3) Ensino Profissional; (4) Licenciatura, (5) Mestrado ou superior
 32. Tem formação na área da hotelaria? (1) Sim; (2) Não
 33. Há quantos anos trabalha no sector hoteleiro? (resposta livre)
 34. Em quantas empresas do sector hoteleiro já trabalhou? (resposta livre)
 35. Número de anos no atual ou último emprego: (resposta livre)
-

Situação profissional em momento de pandemia COVID-19

ESTUDOS 2 e 3

36. Até que ponto, a sua situação de permanecer no atual emprego, alterou em resultado do contexto de COVID-19 que se vive em Portugal. (1) Não provocou qualquer alteração, penso permanecer no atual emprego; (2) Alterou-se um pouco e estou a pensar se vale a pena mudar de emprego; (3) Alterou-se e estou mesmo a pensar em mudar de emprego; (4) Estou decidido a procurar um emprego alternativo; (5) Já iniciei a procura de novo emprego.
 37. Qual a sua situação atual no emprego? (1) Mantenho as mesmas condições que tinha em janeiro de 2020; (2) Encontro-me a trabalhar em regime de teletrabalho; (3) Encontro-me em regime de Layoff; (4) Mudei de emprego; (5) Fiquei desempregado(a).
 38. Qual a função que ocupa atualmente (resposta livre)
 39. Qual o tipo de contrato que tem com a empresa: (1) Sem termo; (2) A termo; (3) Contrato temporário ou sazonal.
-