

Flávia Isabel Pina Barbosa

**OS EFEITOS DO CONFLITO TRABALHO - FAMILIA NO *BURNOUT* E  
NA *PERFORMANCE* INDIVIDUAL NA HOTELARIA**



Escola superior de gestão, Hotelaria e turismo

2022

Flávia Isabel Pina Barbosa

**OS EFEITOS DO CONFLITO TRABALHO - FAMILIA NO *BURNOUT* E  
NA *PERFORMANCE* INDIVIDUAL NA HOTELARIA**

**Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:**

**Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Suzete Dias Semedo**



Escola superior de gestão, Hotelaria e turismo

2022

**Os efeitos do conflito trabalho – família no *Burnout* e na *Performance Individual* na  
hotalaria**

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

Flávia Isabel Pina Barbosa

## **Direitos de autor**

©Copyright: Flávia Isabel Pina Barbosa

“A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.”

## **Dedicatória**

*"Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam as nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação das nossas necessidades para tal preenchimento."*

Abraham H. Maslow

*À minha avó Isabel*

## Agradecimentos

Agradecer, primeiramente à minha orientadora, Professora Doutora Ana Suzete Semedo, pela disponibilidade, preocupação, franqueza e sinceridade e pelos conhecimentos transmitidos, e principalmente por ter aceitado estar ao meu lado nesta aventura, o qual foi um privilégio para mim.

Agradeço à minha Mãe ao João e ao meu Pai pelo apoio e exemplo de força, trabalho, honestidade e luta. Aos meus irmãos por sempre me apoiarem.

Agradeço aos meus avós pelo exemplo e valores transmitidos bem como todos os ensinamentos passados, principalmente ao meu avô Rogério e à minha avó Isabel por sempre acreditarem em mim e terem um papel muito presente, ativo e prevacente na minha vida, sendo o meu porto seguro.

Agradeço ao meu namorado pela paciência e compreensão ao longo de todo o percurso.

Agradeço à Thaís, pela amizade, cumplicidade e incentivo em todos os momentos.

Agradeço aos meus colegas de trabalho Wilson Mendes, Maria Morais e Tânia Carvalho pela compreensão, motivação e amizade.

Quero ainda expressar o meu agradecimento a todos os que, não estando acima referidos, contribuíram direta ou indiretamente para a efetivação deste trabalho.

## Resumo

A incompatibilidade entre os papéis do trabalho e da família é uma realidade que preocupa muitos trabalhadores na atualidade. A difícil articulação destes dois domínios conduz à vivência do fenómeno designado por Conflito Trabalho-Família (CTF). O presente estudo tem como objetivo avaliar o impacto que o CTF poderá ter no *Burnout* e na *Performance Individual* (PI) dos colaboradores. Pretende-se também testar o efeito mediador da satisfação no trabalho na relação entre o CTF e a *performance* individual, e entre o CTF e *burnout*.

A investigação empírica, de carácter quantitativo, contou com a participação através de inquérito por questionário de uma amostra de 224 colaboradores de várias organizações, no âmbito da hotelaria em Portugal. Com base nestes dados foram feitos testes à correlação e regressão entre as variáveis em estudo.

Os principais resultados sugerem que os colaboradores que vivenciam um maior CTF tendem a apresentar menores níveis de satisfação no trabalho e *performance* individual. Quanto à relação com o *Burnout*, o CTF parece influenciar positivamente, suportando a ideia de quando os colaboradores se encontram perante um desequilíbrio entre as duas esferas da sua vida (trabalho e família) tendem a sentir maiores níveis de *Burnout*. A satisfação no trabalho assume o papel mediador (mediação parcial) na relação entre o CTF e o *Burnout* e CTF e *Performance Individual*, mostrando que estas relações podem ocorrer de forma direta, mas também indiretamente através da satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho.

Apesar das limitações do estudo, a evidência empírica alcançada sugere que as empresas, principalmente do ramo hoteleiro, devem desenvolver políticas e estratégias no sentido de garantir um equilíbrio entre o trabalho e família, por forma a aumentar a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, aumentar os níveis de desempenho e diminuir o *burnout*.

Neste sentido, esta investigação é relevante, tendo em conta as implicações que poderá apresentar para as organizações no âmbito da implementação de estratégias de conciliação trabalho-família de forma a reduzir o referido conflito.

**Palavras-chave:** Conflito Trabalho-Família; *Burnout*; *Performance Individual*; Satisfação no trabalho

## Abstract

The incompatibility between work and family roles is a reality that worries many workers today. The difficult articulation of these two domains leads to the experience of the phenomenon called Work-Family Conflict (WFC). The present study aims to assess the impact that CTF may have on employee burnout and individual performance. It is also intended to test the mediating effect of job satisfaction on the relationship between WFC and individual performance, and between WFC and burnout.

The empirical research, of a quantitative nature, involved the participation through a questionnaire survey of a sample of 224 employees from various organizations, within the scope of the hotel industry in Portugal. Based on these data, correlation and regression tests were performed between the variables under study.

The main results suggest that employees who experience a higher WFC tend to have lower levels of job satisfaction and individual performance. As for the relationship with Burnout, WFC seems to have a positive influence, supporting the idea that when employees are faced with an imbalance between the two spheres of their life (work and family) they tend to experience higher levels of Burnout. Job satisfaction assumes the mediating role (partial mediation) in the relationship between WFC and Burnout and WFC and Individual Performance, showing that these relationships can occur directly, but also indirectly through employee satisfaction at their workplace.

Despite the limitations of the study, the empirical evidence obtained suggests that companies, especially in the hotel industry, should develop policies and strategies to ensure a balance between work and family, in order to increase employee satisfaction and, consequently, increase performance levels and decrease burnout

In this sense, this research is relevant, taking into account the implications that it may have for organizations in the context of implementing work-family strategies in order to reduce the aforementioned conflict.

**Keywords:** Work-Family Conflict; burnout; individual performance; job satisfaction

## Índice Geral

Resumo .....	VII
Abstract .....	VIII
Lista de figuras .....	XI
Lista de gráficos .....	XII
Lista de tabelas .....	XIII
Lista de Siglas .....	XIV
Introdução.....	1
1. Revisão de literatura.....	3
1.1. Conflito Trabalho-Família.....	3
1.1.1. Domínios do Conflito Trabalho-Família.....	4
1.2. Satisfação no trabalho .....	5
1.2.1. Causas e consequências da satisfação no trabalho .....	6
1.2.2. Relações positivas e negativas na satisfação no trabalho.....	7
1.3. Burnout.....	8
1.3.1. Perspetivas do conceito de Burnout .....	11
1.3.2. Antecedentes e consequências do <i>Burnout</i> .....	13
1.4. Performance Individual .....	13
1.4.1. Perspetivas da <i>Performance</i> Individual.....	14
2. Fundamentação teórica e hipóteses de investigação .....	16
2.1. Conflito trabalho-família e <i>Burnout</i> .....	17
2.2. Conflito trabalho-família e <i>performance</i> individual .....	18
2.3. Conflito trabalho-família e satisfação .....	19
2.4. Satisfação no trabalho e <i>Burnout</i> .....	21
2.5. Conflito trabalho-família, satisfação no trabalho e <i>Burnout</i> .....	22
2.6. Satisfação e <i>Performance</i> Individual.....	23

2.7.	Conflito trabalho-família, Satisfação e <i>Performance</i> individual.....	24
3.	Metodologia .....	26
3.1.	Operacionalização das Variáveis.....	26
3.1.1.	Conflito trabalho-família.....	26
3.1.2.	Satisfação.....	27
3.1.3.	Burnout.....	28
3.1.4.	Performance individual .....	28
3.2.	Instrumentos e procedimentos de recolha de dados .....	29
3.3.	Estrutura do questionário.....	30
3.4.	Caracterização da amostra.....	31
4.	Resultados .....	34
4.1.	Médias, desvios padrão e correlações .....	34
4.2.	Relação existente entre as variáveis .....	36
4.2.1.	Regressões hierárquicas efetuadas entre satisfação no trabalho, burnout e performance Individual .....	37
4.2.2.	Mediação da satisfação no trabalho na relação entre CTF e Burnout e CTF e Performance Individual .....	38
5.	Discussão de resultados.....	41
6.	Conclusão .....	45
6.1.	Implicações teóricas e práticas do estudo.....	46
6.2.	Limitações do estudo e linhas de investigação futuras.....	47
	Bibliografia.....	49
	Apêndice A: Instrumento de medida (questionário) .....	66

## Lista de figuras

Figure 1.1 Relação entre as vantagens selecionadas e a satisfação no trabalho.....	8
Figure 1.2 Modelo de determinantes da performance do trabalho de Campbell, (1990).....	15
Figure 2.1 Mapa conceptual da investigação .....	17
Figure 3.1 Nível de consistência interna CTF .....	26
Figure 3.2 Itens de operacionalização da variável CTF (Kobayashi, Honjo, Eshak, & Iso, 2017) .....	26
Figure 3.3 Nível de consistência interna ST.....	27
Figure 3.4 Itens de operacionalização da variável ST (A. Baltazar, 2011).....	27
Figure 3.5 Nível de consistência interna <i>burnout</i> .....	28
Figure 3.6 Itens de operacionalização da variável Burnout (Maslach, C., Shaufeli, W. B., & Leiter, M. (2001) .....	28
Figure 3.7 Nível de consistência interna PI.....	29
Figure 3.8 Itens de operacionalização da variável PI (Staples et al. 1999).....	29

## Lista de gráficos

Gráfico 3.1 Idade.....	31
Gráfico 3.2 Região .....	32
Gráfico 3.3 Estado civil.....	32

## Lista de tabelas

Tabela 3.1 Valores para a variável género .....	31
Tabela 3.2 Valores para a variável antiguidade .....	32
Tabela 3.3 Valores para a variável funções desempenhadas.....	33
Tabela 3.4 Valores para a variável habilitações literárias .....	33
Tabela 4.1 Média e Desvios Padrão .....	34
Tabela 4.2 Coeficientes de <i>Spearman</i> .....	35
Tabela 4.3 Regressões hierárquicas efetuadas entre o CTF, a satisfação no trabalho, <i>burnout</i> e <i>performance</i> individual .....	36
Tabela 4.4 Relação entre satisfação no trabalho, Burnout e Performance Individual.....	37
Tabela 4.5 Medição da satisfação no trabalho entre CTF, <i>burnout</i> e <i>Performance</i> individual	40

## Lista de Siglas

**CTF** – Conflito trabalho-família

**EA** - Empenhamento afetivo

**MBI** - *Maslach Burnout Inventory*

**PI**- *Performance* individual

**ST** – Satisfação no trabalho

**SPSS** - *Statistical Package for the Social Sciences*

## Introdução

O Conflito Trabalho-Família (CTF) tem se revelado, um tema de debate entre a comunidade científica devido às suas consequências tanto a nível pessoal como para a organização em que o indivíduo está envolvido. No entanto, os estudos sobre esta temática na área da hotelaria são escassos.

O estudo que se propõe visa averiguar se o CTF está relacionado com o *Burnout* e com a *Performance* individual tanto diretamente, como através do efeito mediador da Satisfação no Trabalho. De acordo com a literatura o CTF tem impacto negativo na Satisfação no Trabalho. Autores como Bruck, Allen e Spector (2002), assumem que a relação entre o conflito trabalho-família e a satisfação no trabalho seja, naturalmente, negativa. Na perspetiva de Judge, Robbins e Sanghi (2008), o CTF está relacionado com o facto de um empregado necessitar de emoções no local de trabalho. Neste contexto o conceito de *Burnout* emerge nos anos 70, e a investigação científica sobre o *Burnout* tem evoluído desde aí, de forma crescente sendo este, considerado um problema de saúde pública. Ainda segundo Freudenberger (1974), o *Burnout* é definido como um estado de esgotamento físico e/ou mental, e esta está intrínseco à vida profissional. Em contrapartida, o CTF não tem somente impacto no *Burnout*, mas também impacto na satisfação no trabalho, no comprometimento organizacional e tem impacto também na ausência do funcionário no local de trabalho, seja por faltas, saídas ou atrasos (Oliveira, Cavazotte, & Paciello, 2013) o que, por sua vez, poderá interferir no desempenho individual (PI) (Silva, 2017).

Este estudo tem como objetivo investigar, os efeitos do CTF no *Burnout*, *Performance* Individual e Satisfação no Trabalho dos trabalhadores do setor hoteleiro. Mais concretamente, procura perceber como: (a) O CTF influencia o *Burnout*, a *Performance* Individual e a Satisfação no Trabalho; (b) A Satisfação no Trabalho influencia o *Burnout* e a *Performance* Individual e (c) A Satisfação no Trabalho medeia a relação entre o CTF e o *Burnout* e entre CTF e *Performance* Individual.

Esta investigação permite ainda identificar as possíveis práticas a serem aplicadas na área de Gestão de Recursos Humanos, no setor hoteleiro, para mitigar as implicações negativas tanto para os indivíduos como para as organizações. Importa ressaltar, que não foi encontrado nenhum estudo na área de hotelaria, correlacionando todas as variáveis deste estudo, pelo que parece uma novidade para a área de hotelaria. De todos os estudos consultados e, portanto, constantes nas referências bibliográficas, não foi encontrada resposta ao principal objetivo agora proposto. Alguns estudos abordam mais que uma das variáveis (Cheng & O-Yang,

2018;Leiter & Maslach, 1988; Agapito & Sousa, 2010) relacionando-as, mas não foi encontrado qualquer estudo que reunisse todas as abordadas na presente investigação. Esta investigação apresenta uma perspetiva holística, integrando as variáveis Conflito Trabalho-Família, *Burnout*, *Performance* Individual e Satisfação no Trabalho num único modelo.

A presente dissertação está organizada em seis capítulos. Após esta introdução, onde se expôs o objeto, os objetivos e as linhas de orientação segue o primeiro capítulo (Revisão de Literatura) onde se apresenta uma perspetiva geral dos principais desenvolvimentos teóricos, concetuais e empíricos relacionados com cada uma das variáveis em estudo (CTF, *Burnout*, *Performance* individual e satisfação). No segundo capítulo (Fundamentação teórica e hipóteses de investigação) são apresentadas e justificadas as hipóteses de investigação, tal como o modelo conceptual a partir do qual foram deduzidas as hipóteses da presente investigação. A metodologia é apresentada no terceiro capítulo. Após uma breve introdução do capítulo, apresenta-se a abordagem sobre a operacionalização das variáveis, as escalas utilizadas, o instrumento de recolha de dados, definição da amostra, recolha de dados e caracterização da amostra. No capítulo quatro (resultados) apresentam-se os resultados do estudo e onde são apresentados os cálculos das médias, desvios padrão e correlações entre as diferentes variáveis em estudo. Segue-se o capítulo cinco (Discussão dos resultados). Neste capítulo consta a discussão dos resultados obtidos considerando a literatura utilizada e a respetiva análise atendendo às hipóteses de investigação. Por fim, o último capítulo (Conclusão) compreende uma síntese dos resultados obtidos. Neste capítulo são ainda indicadas sugestões para futuras investigações e as limitações do estudo e referidos os principais contributos da investigação para a gestão.

# 1. Revisão de literatura

## 1.1. Conflito Trabalho-Família

Durante as últimas décadas, a mudança tem caracterizado a sociedade contemporânea. À medida que a sociedade se altera, a estrutura e o funcionamento das famílias e do trabalho também se modificam. Muitas famílias passaram a ter os dois membros do casal a trabalhar fora, o número de mulheres casadas e com filhos que integram a força de trabalho aumentou, muitas crianças vivem apenas com um dos pais, e cada vez mais as famílias enfrentam o dilema de terem de cuidar dos parentes idosos. Apesar de atualmente as famílias serem mais heterogêneas que no passado, não significa que tenham deixado de ser importantes para o indivíduo, pelo contrário. Todavia, as sucessivas alterações que têm assolado a instituição família trouxeram não só novas liberdades e responsabilidades, mas também novos problemas (Brubaker & Kimberly 1993; Drew, 1998), nomeadamente ao nível da conciliação entre trabalho e família.

Na ótica de vários autores (Netemeyer, Boles & MacMurrian, 1996; Oliveira *et al.*, 2013; Zhang *et al.*, 2012), existem duas temáticas que se influenciam mutuamente: o Conflito Trabalho-Família (CTF) e o Conflito Família-Trabalho (CFT). O primeiro tipo de conflito acontece quando as responsabilidades profissionais interferem no cumprimento de obrigações familiares, tais como, os cuidados com os filhos ou outros dependentes. O segundo surge quando as responsabilidades ou os problemas familiares, influenciam o desempenho no trabalho e as exigências profissionais. Apesar de ambos os conflitos poderem ter uma conceção bidirecional, estudos empíricos defendem que a influência do trabalho na família (CTF) é mais forte e frequente do que a influência da família no trabalho (CFT) (Geurts & Demerouti, 2003; Byron, 2005). Finalmente, reconheceu-se que os papéis de trabalho e de família são interdependentes e por forma a conhecer melhor a natureza e as implicações desta interdependência, as investigações sobre a interface entre o trabalho e a família e as suas implicações na qualidade de trabalho e de vida tem vindo a aumentar. A tentativa de harmonização entre o trabalho e a família tem feito parte tanto dos estudos dos académicos como das publicações da imprensa popular, das preocupações dos políticos e dos gestores, pelo que, parece que esta é uma questão que preocupa toda a sociedade.

Como fonte de *stress* mental e físico, o CTF, tem sido identificado como gerador de consequências negativas, que vão desde o aumento dos riscos de saúde dos trabalhadores, diminuição do desempenho dos papéis parentais, diminuição da produtividade, lentidão, absentismo, *turnover*, insatisfação pessoal e profissional, depressão, problemas cardíacos, entre

outros (Duxbury & Higgins, 1991; Thomas & Ganster, 1995). Perante tais disfunções, ou consequências negativas, parece essencial tentar compreender o inter-relacionamento existente entre o trabalho e a família.

### **1.1.1. Domínios do Conflito Trabalho-Família**

O conflito entre trabalho e família gera consequências em cinco domínios: físico, psicológico, comportamental, atitudinal e organizacional (Geurts & Deemerouti, 2003).

No que diz respeito a nível físico, há indícios que o conflito está relacionado positivamente com explanação de sintomas de *stress* (Allen T. D., Herst, Bruck, & Sutton, 2000). Numa meta-análise de Amstad, Meier, Fasel, e Elfering (2011), foi encontrada uma correlação positiva com o *stress* relacionado diretamente com o trabalho. Existem também evidências de sintomas somáticos específicos, como dores de cabeça e de costas, problemas gastrointestinais, fadiga, privação de sono e dor no peito (Geurts, Rutte & Peeters, 1999).

A nível psicológico, as consequências verificam-se especialmente com sintomas alusivos, como o *stress*. Allen, Herst, Bruck e Sutton (2000) num estudo assumem correlações entre medidas de *stress* e de CTF. Existem ainda evidências de correlações negativas entre o CTF e a satisfação, com a família e com a vida (Allen *et al.*, 2000; Amstad *et al.*, 2011).

As consequências comportamentais relacionam-se, por exemplo, com o aumento do consumo de substâncias como tabaco, café e álcool. Allen, Herst, Bruck e Sutton (2000), numa revisão abrangente de resultados associados ao trabalho para a família, encontraram uma correlação positiva do CTF com o consumo de álcool. O conflito surge também associado à diminuição de hábitos saudáveis como a prática de exercício físico (Allen T. D., Herst, Bruck & Sutton, 2000).

Ao nível das atitudes, foram encontradas correlações negativas entre a satisfação profissional e o CTF e entre o conflito e o empenhamento organizacional (Allen *et al.*, 2000; Amstad *et al.*, 2011) contudo, num estudo realizado por O'Driscoll, Ilgen e Hildreth (1992), não foram encontradas relações entre o CTF e a satisfação profissional, nem entre o conflito e o empenhamento organizacional. Em suma, pode-se constatar que os resultados das investigações realizadas não são unânimes. Alguns exemplos de consequências organizacionais são a intenção de saída (*turnover*), o absentismo e a diminuição do desempenho profissional.

A interferência do trabalho com atividades fora deste e a interferência fora do trabalho com os compromissos do trabalho eram componentes de conflito separados, mas inter-relacionados. O tempo no trabalho foi associado à interferência do trabalho, mas o tempo fora do trabalho não foi vinculado à interferência fora do trabalho. A interferência no trabalho

mediava o efeito de procura de tempo sobre a satisfação, o comprometimento organizacional e a tensão psicológica, enquanto a satisfação vinculava o conflito entre os papéis e as experiências afetivas (O'Driscoll, Ilgen & Hildreth, 1992).

Na perspectiva dos autores Greenhaus e Beutell (1985) o conflito trabalho-família é tipicamente definido como “uma forma de conflito entre papéis em que as pressões de papel dos domínios do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em algum aspeto. Ou seja, a participação na função de trabalho é dificultada pela virtude da participação na função de família”. Ainda segundo o autor Frone (2003) esse conflito interno pode tomar duas direções: o papel profissional pode interferir no papel familiar, ou o papel familiar pode interferir no papel profissional.

Frone, Russell e Cooper (1992) assumiram a relação entre os domínios CTF E CFT, implicando que o CTF afeta predominantemente o domínio familiar, enquanto o CFT afeta principalmente o domínio do trabalho. O raciocínio por trás dessa suposição é que o conflito, embora se origine num domínio, causa problemas no outro domínio. Como consequência, o bem-estar relacionado a esse outro domínio da vida é afetado. Um indivíduo não pode passar tanto tempo com sua família quanto gostaria por causa das suas responsabilidades profissionais. Como consequência, a qualidade de vida familiar é afetada, induzindo a diminuição dos resultados relacionados com a família (por exemplo, a satisfação da família).

## **1.2. Satisfação no trabalho**

Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso (2007) fazem o retrato do conceito de Satisfação através dos autores Thierry e Koopman-Iwema (1984) que definem satisfação como o grau de bem-estar vivido no trabalho ou na situação de trabalho. Pode-se afirmar, de acordo com os seguintes autores, que as definições de satisfação incluem componentes afetivas e cognitivas.

Segundo Locke (1976), a Satisfação no Trabalho é “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”. Para Brief (1998) é “um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade”. George e Jones (1999) afirmam que se trata do “conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho, podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os

vários aspetos do seu trabalho, como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou o pagamento”.

A Satisfação no Trabalho tem-se mostrado de grande interesse para os investigadores, no âmbito da psicologia do trabalho, que tendem a centrar os seus estudos sobre o desempenho profissional do trabalhador nas relações com outras variáveis importantes, tais como a produtividade, o absentismo e o *turnover*, constituindo a Satisfação no Trabalho numa das variáveis dependentes mais importantes no âmbito da investigação organizacional (Agapito & Sousa, 2010). Ainda na perspetiva dos autores Agapito e Sousa (2010) a satisfação profissional deveria ser um dos objetivos legítimos de uma organização, não porque esteja comprovado que os empregados satisfeitos sejam mais produtivos do que os insatisfeitos, mas porque vai influenciar a qualidade de vida dos trabalhadores. Logo, as organizações têm a responsabilidade de proporcionar aos seus empregados trabalhos desafiantes e recompensadores, não só ao nível monetário, mas também ao nível do crescimento profissional (Agapito & Sousa, 2010). Os autores acreditam que a satisfação laboral é também, um indicador importante do clima organizacional e da satisfação do cliente, sendo um elemento determinante na avaliação da qualidade das organizações. Apesar da relação entre a satisfação e a qualidade das organizações não ser linear, há quem aponte a existência de uma relação entre a satisfação e outras variáveis sociodemográficas (profissão, antiguidade, cargo ou função) e comportamentos ou intenções comportamentais, nomeadamente, o *turnover*, o absentismo, o stress, entre outras (Agapito & Sousa, 2010).

Segundo Pérez-Ramos (1980) os termos “motivação” e “satisfação” têm sido considerados como causa de falhas na formulação de hipóteses e na seleção de instrumentos de pesquisas, principalmente naquelas destinadas a interligar Satisfação no Trabalho com produtividade. A diferença entre motivação e satisfação é afirmada por Steuer (1989) ao demonstrar que a motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade.

### **1.2.1. Causas e consequências da satisfação no trabalho**

Estar ou não satisfeito em relação ao trabalho tem consequências, sejam pessoais ou profissionais, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador. Essa afirmativa é baseada no modelo das consequências da insatisfação no trabalho proposto por Henne e Locke (1985) em que a insatisfação no trabalho pode gerar consequências na vida individual, na saúde mental e na saúde física desse indivíduo.

Os autores Rahman e Sem (1987) abordam nos seus estudos a satisfação e a insatisfação e as suas consequências na saúde e no bem-estar do trabalhador, fornecendo suposições de que a insatisfação no trabalho pode estar relacionada ao *stress* ocupacional. Os autores afirmam ainda que o absentismo é menor entre os que possuem uma maior Satisfação no Trabalho e apontam que a Satisfação no Trabalho possui grande influência na determinação dos níveis de *stress* e na qualidade na vida do trabalhador, sendo que o trabalho, quando possui fatores *stressantes* e de insatisfação, frequentemente torna-se uma verdadeira prisão em decorrência das más condições em que é executado.

A satisfação intrínseca refere-se a tarefas do trabalho e conteúdo do trabalho (como variedade, autonomia, habilidade, auto-realização e auto-crescimento), e extrínseca refere-se a outros fatores, como remuneração, colegas de trabalho, e condições de trabalho (Buitendach & De Witte, 2005)

### **1.2.2. Relações positivas e negativas na satisfação no trabalho**

Sneed e Herman (1990), num estudo a funcionários do serviço de restauração num hospital, verificaram correlações significativas entre satisfação no trabalho com remuneração, benefícios, ambiente de trabalho, entre colegas e chefias, perspectivas de evolução profissional e, também, com as características de trabalho.

Na perspectiva de Cavanagh (1992), existem relações positivas com a Satisfação no Trabalho. Entre elas, o salário, que é geralmente entendido como sendo a remuneração real pelo trabalho realizado, e segundo o autor está positivamente relacionado com trabalho e satisfação neste. Uma outra relação é a integração, que refere-se ao número de amigos próximos que um indivíduo tem dentro de uma organização, pois segundo o autor, os contatos sociais, tanto formais quanto informais, são um componente essencial de um bom ambiente de trabalho (Cavanagh, 1992).

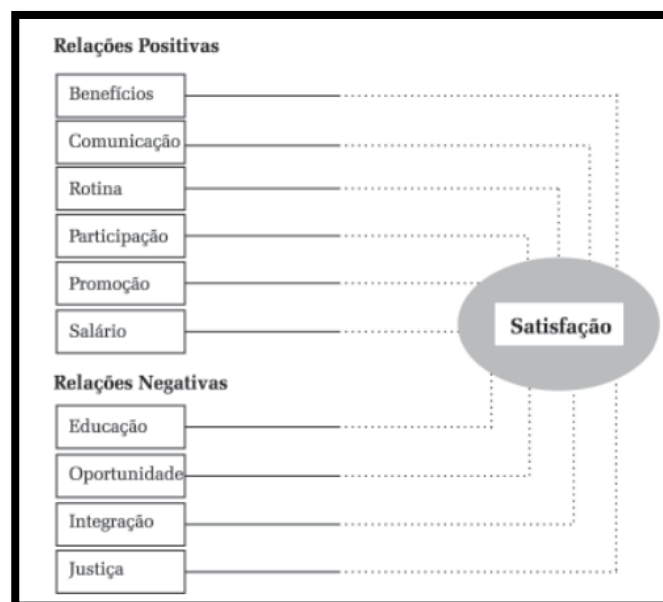
A justiça distributiva é a distribuição imparcial de salário, benefícios e recompensas dentro de uma organização. Se este processo for considerado justo, os funcionários provavelmente ficarão satisfeitos com a sua promoção no trabalho. A promoção no trabalho, descreve as possibilidades de avanço para o próximo nível ou grau dentro da mesma organização. Se existirem oportunidades de progresso e o processo de promoção for considerado justo, os funcionários ficarão satisfeitos com seu trabalho (Cavanagh, 1992).

Também a participação no processo de tomada de decisão no local de trabalho é extremamente importante para o moral e a Satisfação no Trabalho. Aqueles funcionários que percebem que há uma oportunidade de expressar questões e preocupações e estar genuinamente

envolvidos na tomada de decisões que afetam o seu trabalho expressarão satisfação no trabalho (Cavanagh, 1992). Por outro lado, existem relações negativas na satisfação do trabalho. Entre elas, segundo Price e Mueller (1981), que sugerem que o nível de escolaridade alcançado, pode estar associado à insatisfação no trabalho e possivelmente à rotatividade. Também a progressão na carreira é importante. Segundo Cavanagh (1992), quanto menos oportunidades houver para avançar na carreira, menos satisfação no trabalho será expressa pelos funcionários. Cavanagh (1992) afirma também no seu estudo que a sensação de que o trabalho é rotineiro faça com que a equipa não fique satisfeita com o seu trabalho.

Com base na literatura existente, em particular no trabalho de Blegen e Mueller (1987), espera-se que exista a seguinte relação entre as vantagens selecionadas e a Satisfação no Trabalho (Figura 1.1).

**Figure 1.1 Relação entre as vantagens selecionadas e a satisfação no trabalho**



Fonte: adaptado de Cavanagh (1992)

### 1.3. Burnout

Herbert J. Freudenberger, um psiquiatra, em 1974 debruçou-se sobre o conceito de *Burnout* e escreveu alguns artigos para tentar compreendê-lo e descreveu-o como o processo pelo qual os trabalhadores perdiam energia, motivação e empenho, correndo o risco de atingir o estado de esgotamento e depressão. Ainda segundo Freudenberger (1974) o *Burnout* é visto como um estado de exaustão física e mental causado pela vida profissional, que dá origem a falta de motivação, incentivo e empenho, e que ocorria entre os voluntários com quem

trabalhava num serviço de cuidados alternativos de saúde, nomeadamente na reabilitação de toxicodependentes. O autor observou que muitos desses voluntários eram suscetíveis a sentimentos graduais de esgotamento emocional e perda de motivação e comprometimento. Freudenberger (1974), relatou que as expectativas iniciais dos profissionais eram defraudadas pela frequente desproporção entre os esforços feitos e os resultados conseguidos, o que consequentemente fragilizava o entusiasmo contagiante inicial. O fenómeno de *Burnout*, foi a princípio estudado em profissões como enfermeiros, bombeiros, assistentes sociais, em que existe uma elevada carga emocional ligada à relação com pessoas.

O *Burnout* foi definido como uma síndrome de exaustão emocional, despersonalização e uma sensação reduzida de realização pessoal, que pode ocorrer entre indivíduos que trabalham com pessoas de alguma forma (Leiter & Maslach, 1988). Os primeiros estudos procuraram compreender o que o originava, tendo sido avaliadas variáveis relacionadas com o contexto de trabalho (Schaufeli & P. Buunk, 2002), mas também variáveis relacionadas com fatores pessoais (Maslach, Schaufeli, & Leiter, Job Burnout, 2001).

Foi no final dos anos 70, que os investigadores Maslach e Leiter, iniciaram os seus contributos para o tema com estudos sobre o *Burnout*. Dado o novo e ainda exploratório estado da literatura referente a este tema, as questões-chave da pesquisa foram: desenvolver uma definição mais explícita de *Burnout*, e desenvolver uma medida padronizada do mesmo (Maslach & Jackson, Burnout in organization settings, 1984).

Os primeiros estudos seguiam uma abordagem "*bottom-up*" para descrever, definir o fenómeno e desenvolver hipóteses sobre as suas causas e os seus efeitos (Maslach, 2004). No entanto a origem do *Burnout* é desvantajosa, pelo fato de ter sido frequentemente considerada como "psicologia popular" e um conceito que mereceu desconsideração científica pelo fenómeno, que foi amplamente ignorado dentro dos campos de investigações relevantes por um longo período de tempo (Maslach *et. al.*, 2008).

Os autores Maslach e Jackson (1981), afirmam que os indivíduos que sofrem de *Burnout* possuem poucos recursos emocionais, têm a perceção de que existe algo de errado a nível psicológico, desenvolvem atitudes e sentimentos negativos para com os colegas de trabalho e para com os destinatários dos seus serviços, sentem com frequência sentimentos de infelicidade com eles próprios e insatisfação com o seu trabalho. Maslach e Jackson (1981) definem ainda o *Burnout* como um cansaço emocional, que conduz a uma perda de motivação profissional que pode transformar-se em sentimentos de inadequação e fracasso. Segundo as autoras, o *Burnout* é um esgotamento ou exaustão física e emocional que dá origem ao desenvolvimento de uma imagem negativa de si próprio, uma atitude negativa perante ao trabalho, uma perda de interesse

e de sentimentos para com os clientes. Esta definição é a mais referenciada na explicação do conceito de *Burnout*.

Maslach e Jackson (The role of sex and family variables in burnout, 1985) afirmam que as mulheres, em comparação com os homens, desenvolvem *Burnout* com maior facilidade, ou seja, são mais suscetíveis a síndrome de *Burnout*. No entanto, ser homem ou mulher, por si só, não é determinante do *Burnout*. A única diferença consistente entre os sexos que surgiu a partir da análise dos dados aparece no aspecto de despersonalização do *Burnout*, onde os homens continuam a ter resultados mais elevados do que as mulheres. Estes resultados sugerem que as mulheres podem ter uma vantagem sobre os homens em lidar com as tensões emocionais resultantes do "trabalho com pessoas". Outra interpretação suportada pelos resultados é a de que as mulheres aparentavam menores intenções em reduzir o seu contato com o público e em deixar o emprego.

Mais recentemente, os autores Carlotto, Nakamura, e Câmara (Síndrome de *Burnout* em estudantes universitários, 2006) referem que o *Burnout* corresponde a um fenómeno psicossocial relacionado diretamente à situação laboral, onde o Homem procura constituir-se como sujeito através do seu trabalho e que o mesmo não se realiza de forma individual, mas sim materializa-se num espaço social em que a atividade produtiva é um elemento constitutivo da saúde mental individual e coletiva. Também o autor Gil-Monte (2005) conceituou a síndrome de *Burnout* como uma resposta ao *stress* no trabalho, caracterizado pela diminuição do entusiasmo pelo trabalho, pelo desgaste mental, pela apatia e culpa. O autor afirma, que a diminuição do entusiasmo pelo trabalho compromete o desempenho do indivíduo, na medida que o trabalho já não representa uma fonte de prazer pessoal e alcançar os objetivos propostos já não representa uma meta atingível.

Posto isto, os colaboradores do setor da indústria hoteleira são “obrigados” a regular emoções e expressões para corresponder às necessidades da organização, e é a forma como é exercida que definirá as suas consequências (Leitão De Castro & Magalhaes, 2020). Nesse sentido, ainda segundo os mesmos autores, os colaboradores do setor hoteleiro, pelas funções laborais associadas à profissão, estão suscetíveis a elevados níveis de *stress*, fadiga e exaustão, pois estes lidam com uma sobrecarga de trabalho, um contacto constante com o público, horários exigentes, sem possibilidade de usufruir de fins de semana e feriados de folga, horários irregulares e turnos longos, ou seja, um vasto conjunto de fatores que os colocam em risco de despoletar o conflito entre o trabalho e a família e vice-versa. Não obstante, a caracterização e correlação destes fenómenos, nesta área profissional, é praticamente inexistente em Portugal.

Sendo assim, a síndrome de *Burnout* caracteriza-se como um fenómeno da era moderna que surge da relação que os trabalhadores estabelecem com o seu trabalho. O *Burnout* surge como consequência da tensão emocional relacionada com o trabalho, tratando-se do resultado de uma acumulação significativa de trabalho e do enorme esforço em manter as relações interpessoais com outras pessoas (Maslach *et. al.*, 2001)

### **1.3.1. Perspetivas do conceito de Burnout**

Apesar da diversidade das abordagens teóricas do *Burnout*, nas três áreas abaixo descritas (clínica, sociopsicológica, organizacional), todos os autores reconhecem a influência direta do trabalho para o aparecimento desta síndrome. Concordam, também, que os profissionais que trabalham diretamente com outras pessoas, prestando-lhes assistência, ou como responsáveis do seu desenvolvimento e bem-estar, encontram-se mais suscetíveis ao desenvolvimento do *Burnout* (Benevides-Pereira, 2002).

Perspetiva clínica: Em 1969, Brandley ingressou o termo *Burnout*, para aludir a um fenómeno psicológico que ocorria em profissionais de ajuda, propondo uma nova estrutura organizacional com o intuito de amenizar o *Burnout* entre os agentes da polícia que trabalhavam com jovens problemáticos (Schaufeli & Enzmann, 1998). Foi, no entanto, com Freudenberger, (1974) e Maslach (1977) que o termo expandiu, tornando-se importante junto da comunidade científica.

Perspetiva sociopsicológica: Maslach e Jackson (1981) definiram o *Burnout* como um estado de cansaço físico e emocional que leva a uma perda de motivação pelo trabalho, que pode evoluir até ao aparecimento de sentimentos de fracasso. Estes autores contribuíram para o desenvolvimento da definição mais aceite sobre a Síndrome de *Burnout* nos dias de hoje. Esta definição, centrada numa perspetiva sociopsicológica, considera esta síndrome como uma resposta à tensão emocional crónica, que ocorre em situações de trabalho e é causada por alguém lidar excessivamente com pessoas (Carlotto & Câmara, 2004). Maslach e Jackson (1981) caracterizaram esta síndrome dividindo-a em três dimensões relacionadas, mas independentes, que enfatizam a conexão entre *Burnout* e trabalho com pessoas. A componente de exaustão representa a dimensão do desgaste individual básico do *Burnout*. Refere-se a sentimentos de estar superexcitado e esgotado de seus recursos emocionais e físicos (Maslach & Leiter, Early Predictors of Job Burnout and Engagement, 2008). Na literatura de pesquisa sobre *Burnout*, a exaustão é a mais amplamente divulgada e a dimensão mais exaustivamente analisada desta síndrome. Embora a exaustão reflita a dimensão de tensão de esgotamento, falha em capturar os aspetos críticos dos relacionamentos que as pessoas têm com o seu trabalho. A

exaustão não é algo que é simplesmente sentido, em vez disso, solicita ações para distanciar-se emocionalmente e cognitivamente do seu trabalho, presumivelmente como uma maneira de lidar com a sobrecarga de trabalho (Maslach & Leiter, Early Predictors of Job Burnout and Engagement, 2008).

A despersonalização representa a dimensão do contexto interpessoal do *Burnout* e refere-se a uma resposta negativa, insensível ou excessivamente destacada em vários aspectos do trabalho (Maslach & Leiter, Early Predictors of Job Burnout and Engagement, 2008). A componente de exaustão representa a dimensão do desgaste individual básico do *Burnout*, referindo-se a sentimentos de estar superexcitado e esgotado de seus recursos emocionais e físicos (Maslach & Leiter, Early Predictors of Job Burnout and Engagement, 2008). Na literatura sobre o *Burnout*, a exaustão é a mais amplamente divulgada e a dimensão mais exaustivamente analisada desta síndrome. Embora a exaustão reflita a dimensão de tensão de esgotamento, falha em capturar os aspectos críticos dos relacionamentos que as pessoas têm com o seu trabalho. A exaustão não é algo que é simplesmente sentido, em vez disso, solicita ações para distanciar-se emocionalmente e cognitivamente do seu trabalho, presumivelmente como uma maneira de lidar com a sobrecarga de trabalho (Maslach & Leiter, Early Predictors of Job Burnout and Engagement, 2008).

A componente de ineficácia (ou realização reduzida) representa a dimensão de autoavaliação do *Burnout* e refere-se a sentimentos de incompetência e falta de realização e produtividade no trabalho (Maslach & Leiter, Early Predictors of Job Burnout and Engagement, 2008).

Perspetiva organizacional: O modelo de Cherniss (1980), acrescentou o sociopsicológico proposto por Maslach e sugere o *Burnout* como uma resposta à experiência de *stress* profissional ou de tensão no trabalho, que gera redução do envolvimento psicológico no trabalho. Este modelo é caracterizado por três estádios (*stress*, *strain* e  *coping* defensivo). O primeiro estádio (*stress*) é caracterizado pelo desequilíbrio entre os recursos e as exigências. O segundo estádio (*strain*) consiste na tensão emocional, fadiga e exaustão imediata, a curto prazo. O último estádio ( *coping* defensivo) caracteriza-se por um conjunto de mudanças de atitudes e comportamentos (Cherniss, 1980, citado em Pinto & Chambel, 2008).

A significância deste modelo tridimensional é que ele claramente coloca o sentimento de tensão individual dentro do contexto social do local de trabalho e envolve a concepção da pessoa de si mesmo e dos outros (Maslach C. , Burnout: A Multidimensional Perspective, 1993). A pesquisa sobre *Burnout* usa o *Maslach Burnout Inventory* (MBI) para avaliar essas três dimensões (Maslach, Jackson, & Leiter, Maslach Burnout Inventory Manual, 1996).

### **1.3.2. Antecedentes e consequências do *Burnout***

Um aspecto fundamental da síndrome de *Burnout* é o aumento da sensação de exaustão emocional. À medida que os seus recursos emocionais se esgotam, os trabalhadores sentem que não são mais capazes de se dar a si mesmos num nível psicológico. Outro aspecto é o desenvolvimento de atitudes e sentimentos negativos e cínicos em relação aos clientes. Essas reações negativas aos clientes podem estar ligadas à exaustão emocional, ou seja, esses dois aspetos do *Burnout* parecem estar de alguma forma relacionados. Essa percepção insensível ou mesmo desumanizada pelos outros pode levar a equipa a ver os seus clientes como, de alguma forma merecedores dos seus problemas (Ryan, 1972). Um terceiro aspecto da síndrome de *Burnout* é a tendência em se avaliar negativamente, particularmente no que diz respeito ao trabalho com os clientes, desse modo os trabalhadores sentem-se infelizes consigo mesmos e insatisfeitos com suas realizações no trabalho (Maslach & Jackson, The measurement of experienced burnout, 1981).

O *Burnout* é um fenómeno de *stresse* que mostra o padrão esperado, como dores de cabeça, distúrbios gastrointestinais, tensão muscular, hipertensão crise, episódios de gripe e distúrbios do sono (Leiter & Maslach, 1999). No entanto, também é uma forma de angústia caracterizada por uma predominância de sintomas, tais como, exaustão emocional e fadiga, sintomas mentais e comportamentais em vez de físicos, sintomas relacionados ao trabalho, manifestação de sintomas em pessoas "normais" que não sofreram de psicopatologia e diminuição do desempenho de trabalho resultante de atitudes e comportamentos negativos (Maslach & Schaufeli, 1993).

Diversas variáveis demográficas foram estudadas em relação ao *Burnout*, mas os estudos são relativamente poucos e as descobertas não são consistentes (Schaufeli & Enzmann, 1998).

### **1.4. Performance Individual**

De acordo com Campbell (1990), o desempenho individual dos funcionários refere-se a um conjunto de ações e comportamentos individuais que são relevantes para os objetivos das suas organizações. Uma das definições mais simples do desempenho do colaborador é “até que ponto um trabalho é bem executado” (Campbell *et al.*, 1993). A avaliação da *Performance* individual dos colaboradores é importante não apenas para garantir uma melhor gestão das empresas, mas também para facilitar as análises empíricas. O bom desempenho individual

significa que os funcionários cumpriram as responsabilidades relacionadas ao trabalho de forma satisfatória ou no grau esperado pelo seu empregador.

Em estudos organizacionais, a *Performance* individual, está associado ao comportamento demonstrado no exercício de responsabilidades e atribuições do indivíduo (Grote, 2003). Desempenho, segundo Pontes (2002), correlaciona-se à eficácia e à quantidade de trabalho efetuado, bem como ao custo e tempo dispensados na sua realização. Engloba fatores de eficiências (meios ou processos) e eficácia (resultado efetivo) no âmbito da organização. Classificar o desempenho das pessoas no trabalho requer conhecer a dinâmica comportamental própria de cada indivíduo, o trabalho a ser executado e o ambiente organizacional. Uma das dificuldades, porém, está na delimitação da colaboração individual das pessoas para os resultados da organização (Bergamini, 1988).

O desempenho deve ter intuito ou objetivo e deve correlacionar-se a todas as características e aspectos relacionados à sua realização, que devem estar direcionadas ao cumprimento das metas organizacionais e que sejam suscetíveis de averiguação e julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia. Fatores tais como o tempo, o custo, a qualidade e quantidade de trabalho são considerados fundamentais à determinação e planejamento do desempenho dos indivíduos no exercício das suas funções (Junior, 2011).

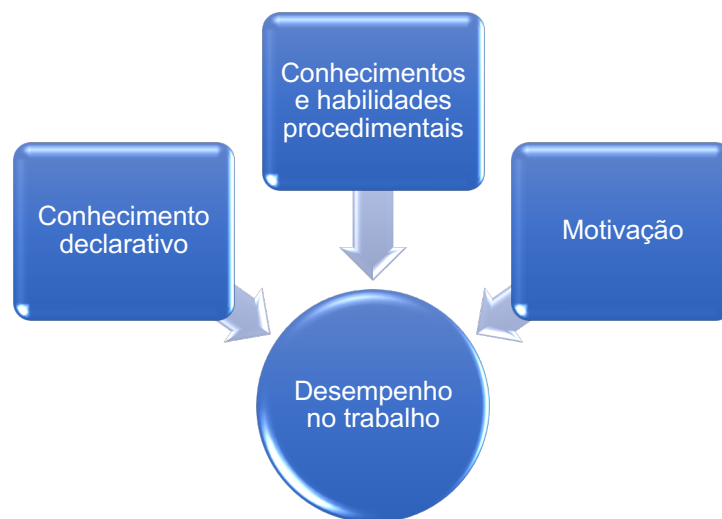
Por outro lado, o comportamento dos líderes autênticos está fortemente enraizado em crenças, valores e princípios morais que estimulam o desempenho dos trabalhadores (Alshammari, Almutairi, & Thuwaini, 2015). As teorias de apoio social e aprendizagem social (Bandura, 1977) sugerem que, quando os colaboradores sentem o respeito, consideração, preocupação e apoio por parte dos seus líderes e os percebem como autênticos, os trabalhadores podem-se destacar mais facilmente (Hinojosa *et al.*, 2014). Nesse sentido, colaboradores que trabalham sob a orientação de um líder autêntico podem sentir, de acordo com a norma de reciprocidade (Gouldner, 1969) a necessidade de melhorar o seu desempenho para retribuir os comportamentos positivos do líder e, assim, equilibrar a relação de troca (Cropanzano & Mitchell, 2005).

#### **1.4.1. Perspetivas da *Performance* Individual**

Campbell (1990) propôs um modelo de diferenças individuais no desempenho que se tornou muito influente. No seu modelo, Campbell diferencia componentes do desempenho (por exemplo, proficiência em tarefas específicas do trabalho), determinantes dos componentes de desempenho do trabalho e preditores desses determinantes. No modelo é descrito componentes de desempenho em função de três determinantes, o conhecimento declarativo, o conhecimento

e habilidades processuais e a motivação. O conhecimento declarativo inclui o conhecimento sobre fatos, princípios, objetivos e o eu. Supõe-se que seja uma função das habilidades, personalidade, interesses, educação, treinamento, experiência e interações de aptidão-tratamento de uma pessoa, diz respeito “ao que fazer”. O conhecimento e habilidades procedimentais, incluem conhecimentos intelectuais, habilidades dos efeitos motores dos processos mentais e ao “como fazer”, e referem-se à capacidade de integrar na prática, conhecimento e ação. O terceiro e último determinante, é a motivação, que se refere às escolhas sobre quando e porquê iniciar um comportamento (Figura 1.2).

**Figure 1.2 Modelo de determinantes da performance do trabalho de Campbell, (1990)**



Fonte: Adaptado de Campbell J. P. (1990)

Por outro lado, Sonnentag & Fres (2005), diferenciam a *Performance* Individual em três perspectivas diferentes. A perspectiva de diferenças individuais que procura características individuais (por exemplo, mentalidade geral, personalidade) como fontes de variação no desempenho. A perspectiva situacional que se concentra em aspetos situacionais como facilitadores e impedimentos para o desempenho e, por último a perspectiva de regulação do desempenho que descreve o processo de desempenho. Essas perspectivas não são mutuamente exclusivas, mas abordam o fenómeno da *performance* a partir de diferentes ângulos que se complementam. Há uma grande quantidade de pesquisas que mostram que a motivação é essencial para o desempenho. Construções motivacionais relacionadas ao desempenho podem ser parcialmente subsumidas sob as perspectivas de diferenças individuais (por exemplo, necessidade de realização), parcialmente sob as perspectivas situacionais (por exemplo,

recompensas extrínsecas) e parcialmente sob a perspectiva de regulação de desempenho (por exemplo, estabelecimento de metas) (Sonnetag & Fres, 2005).

As diferenças individuais na motivação podem ser causadas por diferenças nos traços motivacionais e nas habilidades motivacionais (Kanfer & Heggstad, 1997). Os traços motivacionais estão intimamente relacionados aos constructos da personalidade, mas são mais estreitos e mais relevantes para os processos motivacionais, ou seja, a intensidade e a persistência de uma ação (Kanfer & Heggstad, 1997). Os autores descreveram a realização e a ansiedade como dois traços motivacionais básicos relevantes para o trabalho. A meta-análise de Vinchur, Schippmann, Switzer, e Roth (1998) fornece evidências para a necessidade de realização estar relacionada ao desempenho no trabalho (Vinchur *et al.* 1998). As habilidades motivacionais referem-se a estratégias de autorregulação perseguidas durante a luta por metas. Em contraste com os traços motivacionais, as habilidades motivacionais são consideradas mais específicas do domínio e influenciadas por fatores situacionais, bem como por experiências de aprendizado e treinamento. As habilidades motivacionais compreendem o controle emocional e o controle da motivação (Kanfer & Heggstad, 1997).

## **2. Fundamentação teórica e hipóteses de investigação**

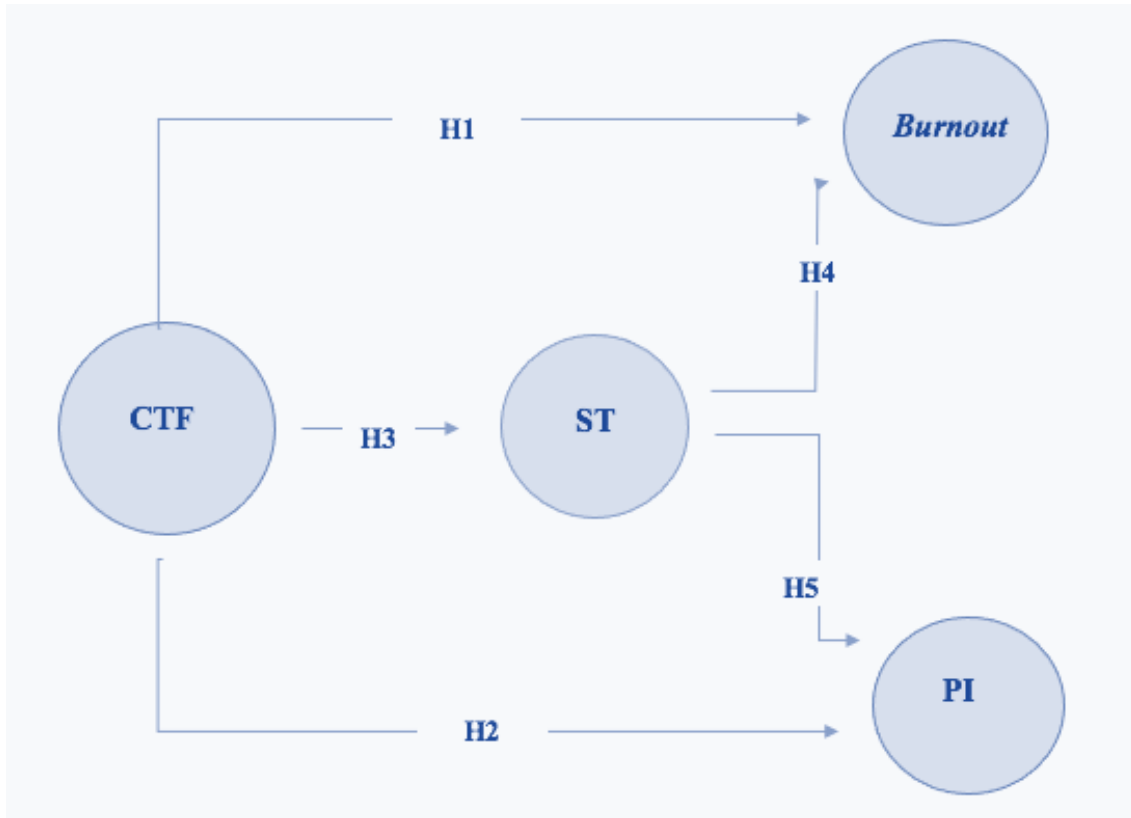
Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), os modelos conceituais são concebidos a partir de evidências empíricas e esquemas conceituais, com a finalidade (Schaufeli & Greenglass, 2001) de representar um sistema ou processo real. Ou seja, são representações de um conjunto de relações que se pretende estudar.

A figura 2.1 demonstra o modelo conceptual de investigação, que é constituído por variáveis correspondentes aos temas em estudo, nomeadamente Conflito Trabalho-Família, *Burnout*, *Performance* Individual e Satisfação no Trabalho. O modelo de investigação a seguir apresentado servirá de pilar à formulação das hipóteses de investigação a testar. Pela análise da ilustração pode-se verificar as evidências de que o conflito trabalho-família está intrinsecamente ligado com a satisfação no trabalho que por sua vez pode influenciar a *Performance* Individual e o *Burnout*.

Neste parágrafo constam as várias hipóteses de investigação propostas para este estudo. Serão apresentadas as fundamentações que sustentam as relações propostas entre as variáveis descritas no capítulo anterior. Apresentam-se os efeitos do CTF sobre as variáveis atitudinais e comportamentais (*Burnout* e PI), bem como o papel da satisfação no trabalho nestas relações.

Em conformidade com a revisão de literatura, este estudo visa analisar e comparar a relação existente entre o CTF (variável independente) com o *Burnout*, PI (variáveis dependentes), e a Satisfação no Trabalho (variável mediadora) no setor hoteleiro.

**Figure 2.1 Mapa conceptual da investigação**



CTF - Conflito trabalho família; PI - Performance individual; ST - Satisfação no trabalho;

Fonte: Própria

### 2.1. Conflito trabalho-família e *Burnout*

O CTF é um tipo de conflito entre funções resultantes de pressões criadas por conciliação simultânea de trabalho e papéis familiares. O CTF ocorre quando o trabalho restringe os indivíduos de cumprir responsabilidades e funções relacionado à família. Todas essas funções são fatores significativos para o CTF. Por exemplo, conflitos relacionados com as funções do trabalho resultam do stresse e, principalmente, sobrecarga de trabalho. Estudos anteriores sobre CTF foram baseados no tempo, pois os funcionários relatam que passaram mais tempo nos trabalhos (Ekici, Cerit & Mert, 2017).

A maioria dos estudos que analisaram as causas do CTF observaram se as características estruturais da situação familiar, tais como o número de filhos, se o parceiro tem emprego e se

ajuda com os filhos. Por exemplo, Grzywacz e Marks (2000), num estudo entre 1.986 adultos americanos empregados, descobriu que homens e mulheres com filhos de quaisquer idades tiveram mais CTF do que aqueles sem filhos. Além disso, este estudo revelou que as divergências entre os parceiros sobre questões financeiras, tarefas domésticas e atividades de lazer eram significativas preditores de CTF (Bakker, Demerouti & Dollard, 2008).

Mais recentemente, os autores Innstrand, Langballe e Espnes (2008) realizaram um estudo que examinou a relação longitudinal entre a interação trabalho-família (CTF) em termos da direção da influência (trabalho-para-família x família-para-trabalho), tipo de efeito e *burnout*. Uma amostra de 2.235 entrevistados de oito grupos ocupacionais diferentes nos setores de advocacia, motoristas de autocarros, empregados no ramo da tecnologia da informação, professores, ministros e enfermeiros, que concluiu que o conflito trabalho-família tem repercussões no *burnout*. O estudo afirma que o conflito pode ter profundas consequências tanto para o indivíduo como para a organização, e, essas consequências, sentem-se à medida que a síndrome de *burnout* avança. O equilíbrio entre o trabalho e a família é uma boa abordagem para a prevenção da síndrome (Innstrand, Langballe & Espnes, 2008).

O *burnout* tem ainda um efeito negativo de “enchente” e os trabalhadores que sofrem da síndrome *burnout* foram avaliados pelos parceiros das maneiras mais negativas (Maslach & Jackson, *Burnout in Health Professions: A social psychological analysis.*, 1982; Zedeck, Maslach, Mosier & Skitka, 1988). Os trabalhadores relataram que o trabalho teve um impacto negativo na sua família e que o casamento foi insatisfatório (Burke & Greenglass, 2001). Com base nos argumentos anteriores, pretende-se testar a seguinte hipótese de investigação:

**H1: O Conflito Trabalho-Família exerce um efeito positivo sobre o *Burnout***

## **2.2. Conflito trabalho-família e *performance* individual**

O Conflito Trabalho-Família (CTF) é uma forma de conflito entre dois papéis, na qual o trabalho é inconciliável com as exigências e responsabilidade familiares. Este conflito é, essencialmente, baseado na “teoria do papel” e, conseqüentemente, dos papéis que cada indivíduo desempenha (Netemeyer *et al.*, 1997; Zhang *et al.*, 2012). Neste caso, as pressões exercidas pelos papéis do domínio do trabalho e do domínio da família são mutuamente incompatíveis, de modo que a participação num dos papéis torna a participação mais difícil no outro (Netemeyer *et al.*, 1997). As interferências causadas pelas exigências de um papel, usualmente, resultam num fraco desempenho e insatisfação no outro papel (Netemeyer *et al.*,

1997; Zhang *et al.*, 2012). Por outras palavras, este argumento diz respeito ao modelo de domínio cruzado pois este modelo propõe que a participação num dos papéis se dificulta pela participação noutro (Shockley & Singla, 2011). Outro modelo que relaciona bidireccionalmente o CTF e as suas consequências individuais é o modelo de atribuição de fonte que sugere que um individuo atribui o motivo do CTF que acredita que provocou o conflito. Ao contrário do modelo anteriormente referido, este modelo envolve processos de avaliação cognitiva que advêm com comportamentos e ações afetivas (Shockley & Singla, 2011).

O CTF não tem somente impacto na *performance* individual, mas também impacto na satisfação no trabalho, no comprometimento organizacional e tem impacto também na ausência do funcionário no local de trabalho, seja por faltas, saídas ou atrasos (Oliveira, Cavazotte, & Paciello, 2013) o que, por sua vez, poderá interferir no desempenho individual (Silva, 2017). Também existem consequências comportamentais que advêm do CTF e que põem em causa o desempenho dos indivíduos (Silva, 2017).

Com base nos argumentos anteriores, pretende-se testar a seguinte hipótese de investigação:

## ***H2: O Conflito Trabalho-Família está negativamente associado à Performance Individual***

### **2.3. Conflito trabalho-família e satisfação**

Hoje em dia a eficiência no trabalho tem-se revelado um aspeto de competitividade para a maior parte das organizações, manter os empregados satisfeitos com a empresa tornou-se crucial.

O CTF causa ansiedade nos trabalhadores e, conseqüentemente, diminui a *performance* individual e a satisfação no trabalho, e por isso é importante evitar este tipo de conflitos (Ghafoor, Ashraf, Sajjad & Azeem, 2014). Estudos anteriormente comprovados, afirmam que o baixo nível de satisfação no trabalho está diretamente relacionado com elementos de stress que, por sua vez, estão associados ao CTF (Munir, Nielsen, Garde, Albertsen & Carneiro, 2011). As elevadas exigências a nível profissional estão também associadas a uma perceção de conflito trabalho-família elevada, que por sua vez está associado a uma baixa perceção de satisfação no trabalho (Cortese, Colombo & Ghislieri, 2010). A afirmação feita por Cortese (2010) vai ao encontro de resultados obtidos por Allen *et al.* (2000) que concluí que o CTF, onde o trabalho colide com a vida pessoal, está associado a um número elevado de consequências negativas na saúde, bem-estar, satisfação no trabalho, *burnout* e depressão do trabalhador.

Os resultados do estudo levado a cabo por Calvo-Salguero, Salinas e González (2011), revelaram evidências de que a satisfação intrínseca influencia a relação entre o CTF e a satisfação no trabalho. Ainda de acordo com este estudo levado a cabo por Calvo-Salguero, Salinas e González (2011), o conflito trabalho-família é maior durante a semana devido à escassez de tempo. Segundo o mesmo estudo, a tensão é mais elevada durante a semana do que ao fim de semana, à exceção da quarta-feira onde a tensão revela o valor mais baixo. Relativamente à satisfação no trabalho e à satisfação familiar, estas revelaram comportar-se de forma semelhante sendo mais elevadas aos fins de semana do que durante a semana. O objetivo do estudo, foi analisar o papel mediador da satisfação intrínseca e extrínseca no trabalho na relação entre as duas dimensões do conflito trabalho-família e satisfação geral no trabalho. O estudo foi realizado numa amostra de 151 homens e mulheres de uma organização pública espanhola, por hierarquias. Os resultados confirmaram o papel mediador da satisfação intrínseca no trabalho no caso de conflito família-trabalho. Isso destaca a importância de levar em consideração o nível de satisfação com o lado intrínseco do trabalho como uma medida para entender porque o conflito família-trabalho tem um impacto negativo na satisfação geral no trabalho (Calvo-Salguero, Salinas & González, 2011).

O conflito trabalho-família é uma variável que prevê a satisfação com o trabalho, porque a satisfação no trabalho traduz as atitudes das pessoas em relação a este (Harrison, Newman & Roth, 2006). Um critério considerável para classificar é se as pessoas aumentam atitudes negativas em relação ao seu desempenho no trabalho quando observam o trabalho como fonte do conflito (Shockley & Singla, 2011). Esta situação surge a partir do momento em que o trabalho ao ser perceptível como um fator superior que concentra para si recursos de tempo e de energia, pode levar a estados de grande tensão, originando atitudes e comportamentos negativos relativamente à atividade no trabalho (Grandey, Cordeiro & Crouter, 2005). Aflora, portanto, uma correlação negativa entre estas duas variáveis, conflito trabalho-família e a satisfação com o trabalho, sendo por isso, provável que a satisfação com o trabalho diminua com o aumento do conflito trabalho-família (e.g., Gao, Shi, Niu, & Wang, 2013; Korabik, 2017).

Face ao exposto, surge a hipótese:

**H3: Os efeitos do conflito trabalho-família estão negativamente associados à Satisfação no Trabalho**

## 2.4. Satisfação no trabalho e *Burnout*

Foram encontradas na literatura empírica inúmeras concepções sobre a satisfação no trabalho. Os autores Martinez e Paraguay (2003) associam satisfação no trabalho à motivação, à atitude e ao estado emocional positivo. Não obstante, a discussão existente entre os termos “satisfação” e “motivação” tem sido um constrangimento ao rigor nos estudos levados a cabo (Pérez-ramos, 1980). Apesar da definição científica da satisfação no trabalho não ser consensual entre investigadores, a definição cientificamente mais aceite é a dada por Spector (1997) segundo o qual a satisfação no trabalho é relativa a tudo aquilo que induz sentimento aos trabalhadores em todos os aspetos.

A motivação e a satisfação no trabalho dependem do comportamento dos funcionários no local de trabalho. Tal comportamento é impulsionado por um conjunto de necessidades intrínsecas e extrínsecas e também depende de uma atitude relacionada ao trabalho e relacionada à organização organizacional. Além disso, a motivação do funcionário é uma força inata, formada por aspectos pessoais que podem se alterar de tempos em tempos e dependem das necessidades e motivos do funcionário (Ghafoor M. , 2014). Nesse sentido, a relação que as pessoas têm com o seu trabalho e as dificuldades que podem surgir, surgem quando esse relacionamento dá errado. O uso do termo *burnout* para esse fenômeno começou a aparecer com alguma regularidade na década de 1970 nos Estados Unidos, especialmente entre as pessoas que trabalham nos serviços humanos (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Os autores Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), afirmam que o *burnout* de desempenho no trabalho tem sido associado a várias formas de afastamento do trabalho, tais como o absentéismo, intenção de deixar o emprego e rotatividade. No entanto, para as pessoas que permanecem no trabalho, o esgotamento leva a uma menor produtividade e eficácia no trabalho que conseqüentemente, está associado à diminuição da satisfação no trabalho e a um comprometimento reduzido com o trabalho ou com a organização. As pessoas que sofrem de *burnout* podem ter um impacto negativo nos seus colegas, tanto por causar maior conflito pessoal quanto por interromper as tarefas do trabalho. Assim, o *burnout* pode ser “contagioso” e perpetuar-se por meio de interações informais no trabalho (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

A satisfação no trabalho, segundo Carlotto M. S. (2001), relaciona-se com o *Burnout* influenciando a qualidade do trabalho ou mesmo a intenção de deixar este. A insatisfação no trabalho, segundo a mesma autora, está positivamente relacionada às dimensões de exaustão

emocional e despersonalização. Todavia, no estudo empírico levado a cabo pela autora Carlotto (2001), não há concordância relativamente à insatisfação ser causa ou efeito do *Burnout*.

Neste sentido, surge a hipótese:

#### **H4: A Satisfação no Trabalho influencia negativamente o *Burnout***

### **2.5. Conflito trabalho-família, satisfação no trabalho e *Burnout***

Bedeian, Burke & Moffett (1988), num estudo empírico, concluiu que o conflito trabalho-família influencia a satisfação no trabalho, satisfação conjugal e a satisfação de vida em geral. Nesse sentido, a correlação entre o CTF e a satisfação no trabalho concebeu uma riqueza de investigação empírica, com a grande maioria das pesquisas a indicar que maior CTF está relacionado com menor satisfação no trabalho. (Carlson & Grzywacz, 2008)

Por sua vez, Namasivayam e Mount (2004), aplicaram a teoria emergente do conflito trabalho-família no setor de hotelaria. A pesquisa foi feita em sete hotéis. Constatou-se que, as questões de conflito trabalho-família estavam relacionadas à menor satisfação no trabalho.

Ainda de acordo com Shirom *et al.*, (2005) o conflito trabalho-família é um dos maiores preditores do *burnout*, uma vez que ao vivenciarem esse conflito, os indivíduos, encontram-se numa situação de esgotamento de recursos, o que proporcionará o aumento dos níveis de stress e de exaustão, sendo o aumento da exaustão emocional o sintoma mais eloquente desta problemática (Bianchi et al., 2018). Todavia, na análise de correlação no estudo empírico, entre as dimensões de *burnout* e fatores de satisfação, Carlotto (2001), constatou que, quanto menor a satisfação com supervisão, com o ambiente físico com os benefícios e políticas da organização, com o conteúdo do trabalho e com a participação, maior a dimensão de Exaustão Emocional. Nesse sentido, os autores Maslach e Jackson (1981), afirmam que os indivíduos que sofrem de *burnout* possuem poucos recursos emocionais, têm a percepção de que existe algo de errado a nível psicológico, desenvolvem atitudes e sentimentos negativos para com os colegas de trabalho e para com os destinatários dos seus serviços, sentem com frequência sentimentos de infelicidade com eles próprios e insatisfação com o seu trabalho.

Há também algumas evidências de que o *burnout* tem um efeito negativo na vida doméstica das pessoas (Burke & Greenglass 2001).

Com base nos argumentos anteriores, pretende-se testar a seguinte hipótese de investigação:

#### **H4.1: A Satisfação no Trabalho medeia parcialmente a relação entre o Conflito Trabalho-Família e o *Burnout***

### **2.6. Satisfação e *Performance Individual***

Dado o interesse e aparente utilidade para as organizações em relação à cidadania organizacional e ao desempenho no trabalho, é útil identificar os antecedentes desse desempenho. A satisfação no trabalho, foi encontrada positivamente relacionada ao comportamento. (Smith, Organ & Near, 1983)

Nas organizações é fundamental indivíduos com alto desempenho para atingir as suas metas. O desempenho também é importante para o indivíduo, pois a realização de tarefas e o desempenho podem ser uma fonte de satisfação, com sentimentos do domínio e orgulho. O baixo desempenho e o não alcance das metas podem ser vivenciados como insatisfatórios ou até mesmo como um fracasso pessoal. O desempenho é por isso, um pré-requisito importante, embora não o único, para o futuro desenvolvimento da carreira e sucesso no mercado de trabalho. Embora possa haver exceções, os indivíduos com alto desempenho são promovidos mais facilmente dentro de uma organização e geralmente têm melhores oportunidades de carreira do que os de baixo desempenho (Scotter, Motowidlo & Cross, 2000).

Martinez (2002), aponta alguns efeitos comportamentais derivados da insatisfação no trabalho analisados na sua pesquisa, tais como, absenteísmo, rotatividade, atrasos ou pausas prolongadas, pouca produtividade e insatisfação com a vida de acordo com a importância que o trabalho possui na vida do indivíduo. Robbins (2002), por sua vez relata também a correlação negativa entre satisfação e *turnover*, pois existem outros fatores que influenciam a decisão de abandonar o emprego. Segundo o autor, o desempenho do trabalhador é o fator que exerce relação direta e forte com a rotatividade. Por outro lado, para o autor Vandenabeele (2009) o efeito da motivação no desempenho individual do empregado é questionável. A motivação tem sido correlacionada, também, como um antecedente da satisfação e do comprometimento organizacional (Vandenabeele, 2009), o que dá mais importância ao estudo do tema, pois tanto a satisfação no trabalho (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, The Job Satisfaction–Job Performance Relationship, 2001) como o comprometimento organizacional (Steers R. M., 1977) são antecedentes do desempenho. Ainda segundo Vandenabeele (2009), a satisfação no trabalho e o empenho organizacional também são considerados como fatores que estimulam os colaboradores a executarem da melhor forma o seu trabalho. Posto isto, os colaboradores satisfeitos e empenhados, desempenham melhor o seu trabalho, uma vez que a satisfação no

trabalho é direcionada especificamente para o trabalho e/ou condições de trabalho, o que parece intuitivamente plausível que trabalhadores satisfeitos tenham melhor desempenho (Hersey, 1932)

Os autores Judge, Thoresen, Bono e Patton (2001) conduziram uma revisão bem construída da relação satisfação e desempenho no trabalho e concluíram que a satisfação no trabalho era um preditor eficaz do desempenho no trabalho.

Num estudo empírico mais recente, levado a cabo pelos autores Ruviano e Bardagi (2010), o *burnout* e o desempenho no trabalho foram correlacionados de diferentes formas de distanciamento do trabalho, como o absenteísmo, intenção de deixar o emprego e a rotatividade. Porém, para as pessoas que não se distanciam do trabalho, a exaustão leva a uma menor *performance* no trabalho que consecutivamente, está correlacionado à diminuição da satisfação no trabalho e a um comprometimento reduzido com o trabalho ou com a organização (Ruviano & Bardagi, 2010).

Tendo em conta o anterior exposto, surge a seguinte hipótese de investigação:

#### **H5: A Satisfação no Trabalho está positivamente relacionada com a *Performance Individual***

### **2.7. Conflito trabalho-família, Satisfação e *Performance individual***

As pesquisas têm demonstrado que o CTF tem impacto sobre a satisfação no trabalho, sobre o comprometimento organizacional e impacta também na ausência do funcionário no ambiente de trabalho, seja por faltas, saídas ou atrasos (Oliveira et al., 2013), o que, por sua vez, poderá interferir no desempenho individual (Silva, 2017). Também existem consequências comportamentais que advêm do CTF e que põem em causa o desempenho dos indivíduos. Por exemplo, o stress relacionado com o trabalho é uma consequência do CFT (Buonocore & Russo, 2013; Netemeyer *et al*, 2004; Ghafoor, Ashraf, Sajjad & Azeem, 2014; Karakas e Sahin, 2017), sendo que o stress, por sua vez, tem um efeito negativo ao nível do desempenho (Nouri, 2017). Allen, Herst, Bruck e Sutton (2000) também apontaram a *performance* como potencial consequência do CTF. Neste sentido, o conflito trabalho-família tem revelado estar correlacionado pela negativa com o desempenho no trabalho, com a satisfação com o trabalho, com o compromisso com a organização, e com a intenção de permanecer na organização (Kalliath & Kalliath, 2013; McElwain, Korabik & Rosin, 2005)

A associação entre o conflito trabalho-família e a satisfação no trabalho têm sido assim de modo coerente mostrada na literatura sobre o tema, sendo que trabalhadores que mencionam mais conflito trabalho-família apresentam menor satisfação com o trabalho (Anafarta, 2011; Babin & Boles, 1996; Cortese, Colombo & Ghislieri, 2010; Frye & Breugh, 2004; Kalliath & Kalliath, 2013). Contrariamente, estados emocionais positivos e percepção positiva dos recursos oferecidos pela organização ao nível da compatibilização das esferas profissional e familiar, promovem o compromisso que produz vantagens ao nível individual, resultando numa posição e atitudes positivas referentes ao trabalho, provocando nos funcionários um desempenho de otimização, motivação e conhecimento (Sora, Caballer, & Peiro, 2010; Xanthopoulou *et al.*, 2007). Özdevecioğlu e Doruk, (2009) analisaram a relação dos conflitos trabalho-família e família-trabalho com os níveis de vida e satisfação no trabalho dos trabalhadores e concluíram que existe uma relação positiva entre o conflito trabalho-família e o conflito família-trabalho, e da mesma forma existe uma relação positiva entre a satisfação com a vida e a satisfação no trabalho. Por sua vez, Çelik e Turunç (2010) analisaram o efeito do conflito trabalho-família, stresse no trabalho e comprometimento organizacional sobre o desempenho no trabalho no setor de defesa e concluíram que os níveis de conflito família-trabalho dos trabalhadores afetam negativamente o desempenho no trabalho e o comprometimento organizacional afeta positivamente o desempenho no trabalho.

Com base nos argumentos anteriores, pretende-se testar a seguinte hipótese de investigação:

**H5.1: A satisfação no trabalho medeia parcialmente a relação entre o conflito trabalho-família e a *performance* individual**

### 3. Metodologia

#### 3.1. Operacionalização das Variáveis

Neste capítulo, propõe-se analisar e comparar a interligação entre a variável independente CTF com a variável dependente *Performance* Individual e *Burnout* segundo a revisão de literatura. Serão definidas e testadas as hipóteses do estudo, pelo que basear-se-á numa abordagem quantitativa. A possível relação entre o CTF, a satisfação no trabalho, *burnout* e a *performance* individual foi observada, sendo por isso um estudo de caráter de correlação. Apresenta-se, também neste capítulo, a operacionalização das variáveis, seguido dos instrumentos e procedimentos de recolha de dados. Em seguida a estrutura do questionário, e por fim, a caracterização da amostra.

##### 3.1.1. Conflito trabalho-família

Para medir o conflito trabalho-família foram utilizados 7 itens de um instrumento desenvolvido e validado por Kobayashi, T., Honjo, K., Eshak, E. S., Isso, H. e Sawada, N. (2017). Os inquiridos responderam mediante uma escala tipo *Likerdt* de veracidade composta por 7 posições (1: “Discordo totalmente a 7: “Concordo totalmente).

Os inquiridos foram questionados acerca do conflito existente entre o trabalho e a família.

A medida em questão apresenta um elevado nível de consistência interna ( $\alpha = 0,82$ ).

Figure 3.1 Nível de consistência interna CTF

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
.824	7

Fonte: Própria

Figure 3.2 Itens de operacionalização da variável CTF (Kobayashi, Honjo, Eshak, & Iso, 2017)

Código	Item
CTF 1	É importante para mim ter mais tempo para a família ou pessoas importantes para mim
CTF 2	Tenho pouco tempo para usufruir com a minha família
CTF 3	Tenho pouca motivação para fazer coisas com a minha família ou pessoas importantes na minha vida

CTF 4	Tenho dificuldade em desfrutar da companhia da minha família ou pessoas que são importantes para mim por estar preocupado com o trabalho
CTF 5	As obrigações do meu trabalho não me permitem sentir-me relaxado
CTF 6	Sinto-me tão irritado com um problema na família, que descarrego as frustrações nos colegas de trabalho
CTF 7	Sinto mais autoconfiança no trabalho por ter a vida familiar bem organizada

Fonte: Própria

### 3.1.2. Satisfação

Para medir a satisfação utilizaram-se os itens adaptados de Baltazar (2011). Esta escala é composta por 9 itens. Os inquiridos responderam mediante uma escala tipo *Likerdt* de veracidade composta por 7 posições (1: “Discordo totalmente a 7: “Concordo totalmente). A medida em questão apresenta um elevado nível de consistência interna ( $\alpha = 0,94$ ).

**Figure 3.3 Nível de consistência interna ST**

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
.948	9

Fonte: Própria

**Figure 3.4 Itens de operacionalização da variável ST (A. Baltazar, 2011)**

Código	Item
ST 1	Em geral, sinto-me motivado no meu local de trabalho
ST 2	O meu trabalho dá-me um sentimento de realização profissional
ST 3	Qual o seu grau de satisfação com o seu ambiente de trabalho?
ST 4	Qual o seu grau de satisfação com o modo como a sua organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais?
ST 5	Qual o seu grau de satisfação com o estilo de liderança dos seus gestores?
ST 6	Os meus superiores influenciam os meus níveis de satisfação
ST 7	Em geral, sinto-me satisfeito com as funções que exerço
ST 8	Sinto-me entusiasmado(a) com o meu trabalho
ST 9	Tenho intenção de permanecer no meu trabalho

Fonte: Própria

### 3.1.3. Burnout

Para medir o *burnout* utilizaram-se os itens de Maslach, C., Shaufeli, W. B., & Leiter, M. (2001). Esta escala é composta por 8 itens. Os inquiridos responderam mediante uma escala tipo Likert de veracidade composta por 7 posições (1: “Discordo totalmente a 7: “Concordo totalmente).

A medida em questão apresenta um elevado nível de consistência interna ( $\alpha = 0,65$ ).

**Figure 3.5 Nível de consistência interna *burnout***

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
.655	8

Fonte: Própria

**Figure 3.6 Itens de operacionalização da variável Burnout (Maslach, C., Shaufeli, W. B., & Leiter, M. (2001)**

Código	Item
BT 1	Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho
BT 2	Trabalhar o dia todo é motivo de tensão para mim
BT 3	Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho
BT 4	Quando me deparo com uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em seguir em frente
BT 5	No geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho
BT 6	Em geral, lido com facilidade as situações mais "stressantes" no trabalho
BT 7	Estou exausto por causa do meu trabalho
BT 8	Tenho pouca motivação de manhã para começar um novo dia de trabalho

Fonte: Própria

### 3.1.4. Performance individual

Para medir a *performance* individual (variável de critério), foram utilizados quatro itens desenvolvidos por Staples et al. (1999) e amplamente utilizado por outros autores como Rego e Cunha (2008), que o traduziram para Português, para acessar o desempenho individual dos colaboradores. A escala é composta por 4 itens. Os inquiridos foram questionados acerca da eficácia e qualidade que sentem no trabalho e responderam mediante uma escala tipo Likert de veracidade composta por 7 posições (1: “Discordo totalmente a 7: “Concordo totalmente).

A medida em questão apresenta um elevado nível de consistência interna ( $\alpha = 0,78$ ).

**Figure 3.7 Nível de consistência interna PI**

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
.784	4

Fonte: Própria

**Figure 3.8 Itens de operacionalização da variável PI (Staples *et al.* 1999)**

Código	Item
PI 1	Considero-me um colaborador eficaz
PI 2	Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho
PI 3	O meu Diretor vê-me como um colaborador eficaz
PI 4	Os meus colegas consideram que sou um colaborador bastante produtivo

Fonte: Própria

### 3.2. Instrumentos e procedimentos de recolha de dados

O estudo teve incidência no sector hoteleiro através da aplicação de questionários devidamente validados na literatura. Para medir a variável conflito trabalho-família, recorreu-se a itens validados por Kobayashi, Honjo, Eshak, e Isso (2017), a variável *burnout* por Maslach, Schaufeli, e Leiter, Job Burnout (2001), a variável satisfação no trabalho por Baltazar (2011), e a variável *performance* individual (Staples, Hulland, & Higgins, 1999).

A fim de levar a cabo a investigação, com base na bibliografia, construiu-se um questionário, anónimo e de preenchimento rápido, composto por seis grupos e vinte e oito itens, mais questões sociodemográficas (em anexo) onde todas as questões são de resposta obrigatória. O questionário tem em vista medir as variáveis em estudo (conflito trabalho-família, satisfação, *burnout* e *performance* individual) a fim de verificar a correlação entre si e entre as questões sociodemográficas. Para os grupos das variáveis, optou-se por uma escala tipo *Likert*, igual para todos, composta por 7 categorias, onde 1 é “Discordo totalmente” e 7 “Concordo totalmente”.

Participaram neste estudo 224 funcionários de organizações hoteleiras de Portugal Continental e ilhas. Os questionários foram acompanhados por uma nota introdutória explicando a finalidade da pesquisa e dando garantia de máxima confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes.

A recolha de dados iniciou-se em Janeiro de 2020 e terminou em Janeiro de 2022. Foram tomadas as medidas necessárias para que o anonimato dos participantes fosse preservado, com o intuito que as suas respostas não fossem enviesadas. Para o tratamento e análise dos dados recolhidos para estudo das hipóteses de investigação foi utilizado o *software* estatístico *IBM SPSS Statistics*.

A recolha de dados realizou-se maioritariamente através de redes sociais, via *email* e *face to face*, de inquiridos empregues na indústria hoteleira.

### 3.3. Estrutura do questionário

Segundo Parasuraman (1991), um questionário é um conjunto de questões, para gerar os dados necessários para atingir os objetivos do estudo.

O questionário neste estudo é composto por seis partes, sendo a primeira parte uma nota introdutória, onde é feita uma breve descrição do objetivo do estudo e uma ressalva quanto ao anonimato e confidencialidade das informações partilhadas ao longo do mesmo. É ainda dada a informação de que não existem respostas certas ou erradas, pois o objetivo é que os inquiridos sejam o mais sinceros possível e que as suas respostas servem apenas para tratamento estatístico. As seguintes partes II, III, IV e V foram elaboradas a partir de escalas já estudadas e validadas na literatura, com o objetivo de medir as variáveis em investigação (Tabela 3-1).

A parte II do questionário, aglomera um conjunto de questões que permitem avaliar a variável independente, CTF, onde é pedido ao inquirido que reflita acerca do conflito existente entre o trabalho e a família respondendo a sete questões. Em seguida, surge a parte III com oito questões que permite avaliar a variável *burnout*. Desta forma, pretende-se avaliar as dificuldades que os inquiridos sentem no trabalho, a nível psicológico. De seguida, a parte IV possui nove questões que permitem avaliar a satisfação no trabalho. Os inquiridos são questionados acerca da satisfação no emprego atual, bem como sobre a sua motivação. A parte V corresponde à avaliação da PI dos participantes. São apresentadas quatro questões, nas quais os inquiridos dão a sua opinião sobre si mesmos em relação ao desempenho no trabalho, bem como o seu desempenho face aos seus colegas. Relativamente à última parte do questionário, tem como objetivo a caracterização da amostra. Foram incluídos dados relativos às variáveis sociodemográficas: género, idade, estado civil, habilitações literárias, departamento e antiguidade na organização.

### 3.4. Caracterização da amostra

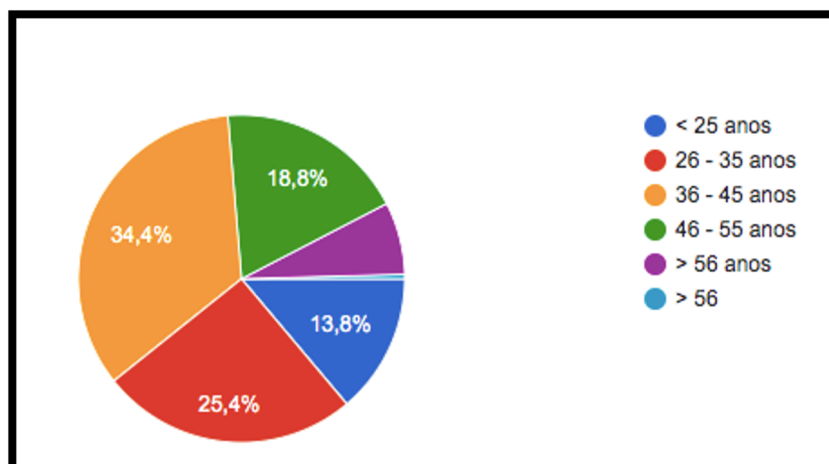
A amostra final comporta 224 indivíduos. Esta amostra é constituída por 83 indivíduos do sexo masculino (37,1%) e 141 indivíduos do sexo feminino (62,9%) como pode ser observado na **Tabela 3.1**. É possível visualizar através do **Gráfico 3.1** que a maioria dos inquiridos apresenta idades compreendidas entre os 36-45 anos (34,4%). Cerca de 44,6% dos inquiridos encontra-se no exercício da sua atividade num período de 1-5 anos (**Tabela 3.2**). Cerca de 8% dos inquiridos em estudo trabalha numa no departamento da administração, 10,7% no departamento comercial, 21,9% no departamento de comidas e bebidas, 16,50% no alojamento, 3,6% no financeiro, 8,9% na direção, 5,8% no *Housekeeping*, 6,7% na manutenção, 6,3% no departamento de recursos humanos, e os restantes 11,6% desempenham funções em outros departamentos (**Tabela 3.3**). Verifica-se que 119 indivíduos detêm habilitações literárias ao nível do Ensino Superior, o que constitui 53,1% da amostra, tal como é possível verificar através da **Tabela 3.4**. É ainda possível observar que o estado civil de metade dos inquiridos, ou seja 50,9%, é solteiro, 36,2% é casado e 11,6% divorciado (**Gráfico 3.3**). A maior parte dos inquiridos (54%) residem no Algarve, enquanto que 32,1% na região Norte (**Gráfico 3.2**).

**Tabela 3.1 Valores para a variável género**

		Género			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Homem	83	37.1	37.1	37.1
	Mulher	141	62.9	62.9	100.0
	Total	224	100.0	100.0	

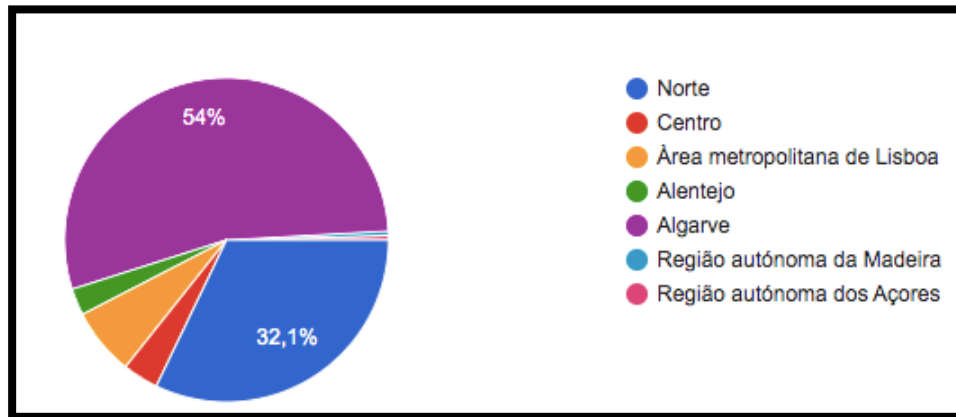
Fonte: Própria

**Gráfico 3.1 Idade**



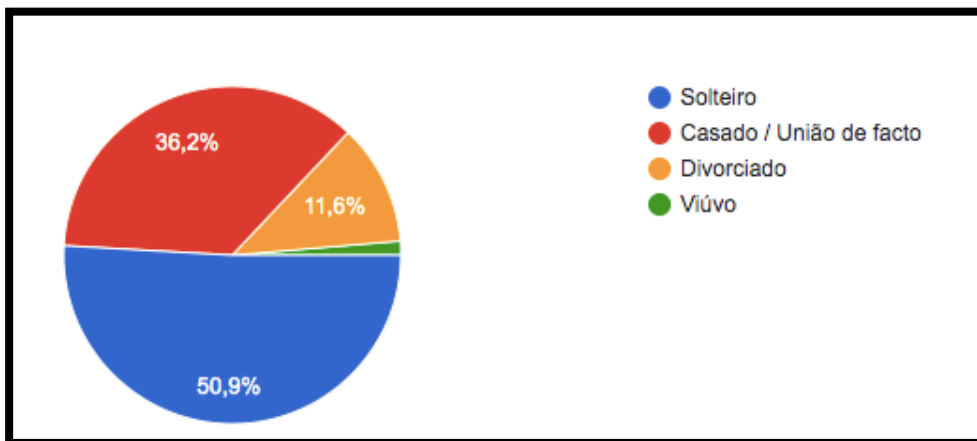
Fonte: Própria

**Gráfico 3.2 Região**



Fonte: Própria

**Gráfico 3.3 Estado civil**



Fonte: Própria

**Tabela 3.2 Valores para a variável antiguidade**

		Antiguidade			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1 - 5 anos	100	44.6	44.6	44.6
	6 - 10 anos	71	31.7	31.7	76.3
	Mais de 10 anos	34	15.2	15.2	91.5
	Menos de um ano	19	8.5	8.5	100.0
Total		224	100.0	100.0	

Fonte: Própria

**Tabela 3.3 Valores para a variável funções desempenhadas**

**Indique em que departamento desempenha funções**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Administração	18	8.0	8.0	8.0
	Comercial	24	10.7	10.7	18.8
	Comidas e bebidas	49	21.9	21.9	40.6
	Departamento de alojamento	37	16.5	16.5	57.1
	Departamento financeiro	8	3.6	3.6	60.7
	Direção	20	8.9	8.9	69.6
	Housekeeping	13	5.8	5.8	75.4
	Manutenção	15	6.7	6.7	82.1
	Outros	26	11.6	11.6	93.8
	Recursos humanos	14	6.3	6.3	100.0
	Total	224	100.0	100.0	

Fonte: Própria

**Tabela 3.4 Valores para a variável habilitações literárias**

**Habilitações literárias**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	12ºano	68	30.4	30.4	30.4
	9º ano	32	14.3	14.3	44.6
	Doutoramento	5	2.2	2.2	46.9
	Licenciatura	99	44.2	44.2	91.1
	Mestrado	20	8.9	8.9	100.0
	Total	224	100.0	100.0	

Fonte: Própria

## 4. Resultados

### 4.1. Médias, desvios padrão e correlações

De forma a facilitar a análise e compreensão dos dados recolhidos, a **Tabela 4.1** expõe os valores das médias e dos desvios-padrão dos dados sociodemográficos e das variáveis em estudo.

**Tabela 4.1 Média e Desvios Padrão**

	Média	Desvio Padrão
Idade	38.94	11.48
Hab. Lit	2.54	0,922
Antig.	6.35	3.98
Hora deTrab.	40.71	12.37
Dist. do trab	18.92	11,45
CTF	4.92	1.55
ST	4.15	1,58
<i>Burnout</i>	4,39	0,98
PI	5.30	1.11

Fonte: Própria

Através da análise da **Tabela 4.1** é possível verificar que, tendo em conta a escala utilizada para avaliar a variável (de 1 a 7), o grau de concordância relativamente à *Performance Individual* é bastante positivo (M= 5.30; DP= 1,11). No que diz respeito à percepção dos inquiridos relativamente ao *burnout* verifica-se igualmente um grau de concordância positivo (M= 4,39; DP= ,98), tal como acontece com a percepção do CTF (M= 4,92; DP= 1.55). A satisfação dos inquiridos apresenta também grau de concordância positivo (M= 4.15; DP= 1,58). Pode assim concluir-se que existe uma variação considerável na forma como os inquiridos demonstram a sua percepção de CTF nas atividades e nas funções que desempenham.

É também possível observar, através da **tabela 4.1**, que o tempo médio de deslocação do trabalho a casa é dezanove minutos (M= 18.92), que a média das idades dos inquiridos é 39 anos e que a média das horas de trabalho semanais é aproximadamente quarenta e uma horas (M=40.71).

**Tabela 4.2 Coeficientes de Spearman**

\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral) \*\* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral)

(a) 1: < 25 anos; 2: 26 a 335 anos; 3: 36 a 45 anos; 4: 46 a 55 anos; 5: > 56 anos;

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1	Idade (a)	1								
2	Hab. Lit (b)	,001	1							
3	Antig (c)	,451**	,089	1						
4	Hora deTrab. (d)	,116	,097	-,013	1					
5	Dist. do trab (e)	-,089	,002	-,093	-,085	1				
6	CTF (f)	-,080	-,097	-,077	-,039	-,161*	1			
7	ST (g)	-,094	,074	-,108	-,035	,052	-,363**	1		
8	Burnout (h)	-,022	-,050	,053	,002	-,026	,378**	-,197**	1	
9	PI (i)	-,002	,242**	,028	-,066	,096	-,309**	,555**	,017	1

(b) 1: 3º Ciclo – (9º ano); 2: Ensino Secundário; 3: Licenciatura; 4: Mestrado; 5: Doutoramento;

(c) 1: < 1 ano; 2: Entre 1 e 5 anos; 3: Entre 6 e 10 anos; 4: > 10 anos;

Fonte: Própria

Na **Tabela 4.2** são apresentadas as correlações estabelecidas entre as variáveis do estudo. Os resultados foram obtidos através do coeficiente de correlação de *Spearman*, que pode variar entre -1 a 1. Se o coeficiente entre duas variáveis for positivo os seus valores variam no mesmo sentido. Se for negativo variam em sentido contrário. Quanto maior o seu valor absoluto maior será a sua relação linear. Se for próximo de zero, as variáveis estão fracamente associadas, não existindo relação linear significativa (Pestana e Gageiro, 2014).

Ao analisar as correlações entre as variáveis de controlo e as outras variáveis é possível verificar que os colaboradores com mais idade são os que têm maior antiguidade ( $\rho = ,451$ ;  $p < 0,05$ ) e que a distância do trabalho a casa influencia negativamente o CTF ( $\rho = -,161$ ;  $p < 0,01$ ). As habilitações literárias relacionam-se de forma positiva com a *performance* individual, indicando que os colaboradores com mais habilitações tenderão a demonstrar melhores desempenhos ( $\rho = ,242$ ;  $p < 0,05$ ). Não havendo correlações entre as outras variáveis de controlo e as demais variáveis.

O CTF encontra-se negativamente relacionado com a satisfação no trabalho ( $\rho = -,363$ ;  $p < 0,05$ ) e com a *performance* individual ( $\rho = -,309$ ;  $p < 0,05$ ), o que demonstra que colaboradores que sentem CTF tendem a sentir-se menos satisfeitos e têm um pior desempenho nas suas tarefas. No entanto o CTF está positivamente relacionado com o *burnout* ( $\rho = ,378$ ;  $p <$

0,05), indicando que os colaboradores que sentem CTF tendem a revelar maior nível de *burnout*.

A satisfação no trabalho está positivamente relacionada com a *performance* individual ( $\rho=,555$ ;  $p < 0,05$ ) e negativamente com o *burnout* ( $\rho= -,197$ ;  $p < 0,05$ ). O que demonstra que quanto mais satisfeitos estiverem os colaboradores, maior é o seu desempenho no trabalho e menor será o sentimento de *burnout*.

#### 4.2. Relação existente entre as variáveis

No presente estudo pretende-se analisar os efeitos do CTF no comportamento e atitudes dos colaboradores nomeadamente a Satisfação no Trabalho, o *Burnout* e a *Performance* individual, em organizações hoteleiras. O objetivo é analisar a relação de causa efeito entre as variáveis, bem como o papel mediador da satisfação no trabalho. Para tal, recorreu-se aos modelos de regressão linear, através dos quais é possível prever o comportamento de uma variável dependente perante uma ou mais variáveis independentes. Quanto maior for a correlação entre as variáveis, maior será a previsão (Pestana e Gageiro, 2014). Relação entre CTF, satisfação no trabalho, *burnout* e *performance* individual.

**Tabela 4.3 Regressões hierárquicas efetuadas entre o CTF, a satisfação no trabalho, *burnout* e *performance* individual**

		Satisfação no trabalho	<i>Burnout</i>	<i>Performance</i> individual
1ª Etapa	Idade	-,006	-,005	,001
	Hab. Lit	,147	-,062	,300***
	Antig	-,036	,021	,002
	Hora deTrab.	-,005	,001	-,008
	Dist. do trab	,005	-,002	,009
	Teste F	1.058	,411	3,515
	R <sup>2</sup> ajustado	,001	-,013	,053
2ª Etapa	Idade	-,010	-,003	-,001
	Hab. Lit	,090	-,026	,270***
	Antig	-,045	,026	-,002
	Hora deTrab.	-,007	,002	-,009
	Dist. do trab	-,004	,004	,004
	CTF	-,479**	,305**	-,255***
	Teste F	6,905**	6,564**	6,510***
	R <sup>2</sup> ajustado	,137	,130	,129
$\Delta$ R <sup>2</sup> ajustado	0,136	0,143	0,076	

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Fonte: Própria

A **Tabela 4.3** apresenta os resultados da análise de regressões hierárquicas efetuada para a Satisfação no Trabalho, *Burnout* e *Performance* Individual tendo o CTF como variável preditora. Numa primeira etapa foram inseridas as variáveis de controlo que se encontravam correlacionadas com algumas das variáveis em estudo. Em conjunto, as variáveis de controlo explicam uma relativa proporção da variância de Satisfação no Trabalho, *Burnout* e *Performance* Individual, com valores de  $R^2$  ajustado variando de cerca de 1% a 5%. Numa segunda etapa, adicionou-se o CTF para verificar os seus efeitos nas variáveis critério. Os resultados mostram que o CTF tem um efeito negativo e muito significativo na Satisfação no Trabalho ( $\beta = -.479$ ;  $p < .001$ ), e *Performance* Individual ( $\beta = -.255$ ;  $p < .001$ ) explicando a variância única em cerca de 13% e 7% respetivamente. Nota-se ainda que o CTF apresenta um efeito positivo e bastante significativo no *Burnout* ( $\beta = .305$ ;  $p < .001$ ), com uma variância única de 14%. O modelo de regressão linear da Satisfação no Trabalho apresenta um valor de F de 6,905 significativo ao nível de  $< 001$ , em relação ao CTF. O *Burnout* apresenta um valor de F de 6,564 significativo ao nível de  $< 001$  e a *Performance* Individual apresenta um valor F de 6,510 significativo ao nível de  $< 001$ .

#### 4.2.1. Regressões hierárquicas efetuadas entre satisfação no trabalho, burnout e performance Individual

**Tabela 4.4** Relação entre satisfação no trabalho, Burnout e Performance Individual

		<i>Burnout</i>	<i>Performance Individual</i>
1 <sup>a</sup> Etapa	Idade	-,005	,001
	Hab. Lit	-,062	,300
	Antig	,021	,002
	Hora deTrab.	,001	-,008
	Dist. do trab	-,002	,009
	Teste F	,411	3,515
	R <sup>2</sup> ajustado	-,013	,053
2 <sup>a</sup> Etapa	Idade	-,006	,004
	Hab. Lit	-,044	,244***
	Antig	,016	,016
	Hora deTrab.	,001	-,006
	Dist. do trab	-,001	,007
	Satisfação no trabalho	-,119*	,383***
	Teste F	1,724***	20,635
	R <sup>2</sup> ajustado	,019	,346
	$\Delta R^2$ ajustado	0,032	0,293

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$

Fonte: Própria

Foram também efetuadas análises de regressão para testar a hipótese 4: A satisfação no trabalho influencia positivamente o *Burnout* e a hipótese 5: A Satisfação no Trabalho está positivamente relacionada com a *Performance* Individual.

Como se pode verificar na **Tabela 4.4**, controlando as variáveis sociodemográficas, a satisfação no trabalho explica 3% da variância única do *burnout* ( $\beta = -,119$ ;  $p < .05$ ). O modelo de regressão linear do *Burnout* apresenta um valor de F de 1,724 significativo ao nível de 0,117, em relação satisfação no trabalho. O modelo apresenta um  $R^2$  ajustado de 0,032 em relação à satisfação no trabalho. Indicando que apenas 3% da variância da variável *Burnout* é explicada pela Satisfação no Trabalho.

Relativamente à relação da predição da satisfação no trabalho sobre a *Performance* Individual, o modelo de regressão linear apresenta um valor de F de 20,635 significativo ao nível de  $<0,001$  como se pode verificar na **Tabela 4.4**. Controlando as variáveis sociodemográficas, a satisfação no trabalho explica 29% da variância única da *Performance* Individual ( $\beta = ,383$ ;  $p < .001$ ). Tal indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo apresentado é adequado para medir a relação variável entre estas variáveis. O modelo apresenta um  $R^2$  ajustado de 0,293 em relação à *performance* individual, indicando que 29% da variância da variável dependente (PI) é explicada pela Satisfação no Trabalho.

#### **4.2.2. Mediação da satisfação no trabalho na relação entre CTF e Burnout e CTF e Performance Individual**

Além dos testes de relação apresentados anteriormente, foram também realizados testes de mediação para compreender melhor a importância e o papel da satisfação no trabalho como mediador da relação existente entre o CTF e o *Burnout* e CTF e a *Performance* Individual. Para testar as hipóteses 4.1 e 5.1, as hipóteses de mediação, recorreu-se ao procedimento de Baron e Kenny (1986), segundo o qual, estamos perante uma situação de mediação quando se verificam os seguintes pressupostos: (1) quando existe uma relação significativa entre a variável preditora e a variável mediadora, (2) a variável mediadora possui um efeito significativo sobre a variável critério, e (3) a adição da variável mediadora ao modelo, reduz a importância da variável preditora no modelo. Neste caso, a mediação é tanto mais forte quanto o efeito direto da variável preditora no variável critério, na presença da variável mediadora, é aproximadamente nulo.

A hipótese 4.1 propõe que a Satisfação no Trabalho desempenhe um papel mediador na relação entre CTF e *Burnout*. Analisando a **Tabela 4.5**, tendo em conta os resultados obtidos, verifica-se que as condições (1), (2) e (3) do modelo de Baron e Kenny (1986) na variável verificam-se, uma vez que ao introduzir as variáveis Satisfação no Trabalho e *Burnout* como variáveis independentes do CTF no modelo de regressão, verifica-se que a relação entre o CTF e a *Burnout* é positiva ( $\beta = .289$ ,  $p = < ,001$ ) e o efeito da ST sobre o *Burnout* é negativo ( $\beta = -.035$ ,  $p = ,120$ ). Comparando o modelo 2 e o modelo 3, pode-se concluir que ao introduzir a satisfação no trabalho, a variável Conflito Trabalho-Família passa de ( $\beta = ,305$ ;  $p = .100$ ), no modelo 2, para ( $\beta = .289$ ;  $p = .100$ ), no modelo 3, podendo constatar-se que a variável satisfação no trabalho, implica na relação entre Conflito Trabalho-Família e *Burnout*, uma vez que ao introduzir a variável Satisfação no Trabalho a variável *Burnout* diminui. Comprovando-se que a Satisfação no Trabalho medeia parcialmente a relação entre o CTF e o *Burnout*.

Por sua vez, na hipótese 5.1 verifica-se que as condições (1), (2) e (3) do modelo de Baron e Kenny (1986) também se confirmam. Ao introduzir as variáveis Satisfação no Trabalho e PI como variáveis independentes do CTF no modelo de regressão, verifica-se que a relação entre o CTF e a PI é negativo ( $\beta = -.083$ ,  $p = < ,001$ ) e o efeito da ST sobre o PI é positivo e significativo ( $\beta = ,359$ ,  $p = 0,001$ ). Comparando o modelo 2 e o modelo 3, pode-se concluir que ao introduzir a satisfação no trabalho, a variável CTF passa de ( $\beta = -,255$ ;  $p = .100$ ), no modelo 2, para ( $\beta = -.083$ ;  $p = .100$ ), no modelo 3. Os resultados mostram que a satisfação no trabalho exerce um papel de mediação parcial na relação entre o CTF e a PI (**Tabela 4.5**).

**Tabela 4.5 Medição da satisfação no trabalho entre CTF, burnout e Performance individual**

		<i>Burnout</i>	<i>Performance individual</i>
1 <sup>a</sup> Etapa	Idade	-,005	,001
	Hab. Lit	-,062	,300***
	Antig	,021	,002
	Hora deTrab.	,001	-,008
	Dist. do trab	-,002	,009
	Teste F	,411	3,515
	R <sup>2</sup> ajustado	-,013	,053
2 <sup>a</sup> Etapa	Idade	-,003	-,001
	Hab. Lit	-,026	,270***
	Antig	,026	-,002
	Hora deTrab.	,002	-,009
	Dist. do trab	,004	,004
	CTF	,305**	-,255***
	Teste F	6,564**	6,510***
	R <sup>2</sup> ajustado	,130	,129
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	0,143	0,076
3 <sup>a</sup> Etapa	Idade	-.004	.003
	Hab. Lit	-.023	.237***
	Antig	.025	.014
	Hora deTrab.	.002	-.006
	Dist. do trab	.004	.005
	CTF	.289***	-.083
	Satisfação no trabalho	-.035	.359***
	Teste F	5.716***	18.153***
	R <sup>2</sup> ajustado	.129	.350
Δ R <sup>2</sup> ajustado	0.12	.207	

\* p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\* p < 0.001

Fonte: Própria

## 5. Discussão de resultados

Este estudo tem como objetivo investigar, os efeitos do CTF no *Burnout*, *Performance Individual* e *Satisfação no Trabalho* dos trabalhadores do setor hoteleiro. Mais concretamente, procura perceber como: (a) O CTF influencia o *Burnout*, a *Performance Individual* e a *Satisfação no Trabalho*; (b) A *Satisfação no Trabalho* influencia o *Burnout* e a *Performance Individual* e (c) A *Satisfação no Trabalho* medeia a relação entre o CTF e o *Burnout* e entre CTF e *Performance Individual*.

Relativamente à apresentação e análise dos resultados, em geral foram bons pelo que foi possível compreender de uma forma mais clara a validade da maioria das hipóteses de investigação levantadas, e com isso, dar resposta aos objetivos do estudo.

Os testes relativos à consistência interna dos construtos em estudo mostram que existe uma grande fiabilidade dado que os valores do coeficiente Alpha de Cronbach são iguais ou superiores ao mínimo satisfatório de 0,7 indicado por Guajardo, López e González (2015). Assim, neste estudo, os valores de consistência interna oscilaram entre 0,7 (*burnout*) e 0,95 (*satisfação no trabalho*).

Relativamente aos resultados inerentes ao suporte das hipóteses, estes serão retratados separadamente abaixo.

### ***H1: O Conflito Trabalho-Família exerce um efeito positivo sobre o Burnout***

Estudos realizados anteriormente afirmam que a exaustão emocional é uma das consequências do Conflito Trabalho-Família, pois o indivíduo tem dificuldade em equilibrar os dois papéis (familiar e profissional). Quando ocorre conflito entre ambos, consequentemente, leva a um desgaste físico e emocional, levando, à exaustão emocional e ao *Burnout* (Maslach & Jackson, 1981). A exaustão emocional é caracterizada como o desgaste emocional e psicológico dos trabalhadores (Maslach & Jackson, 1981) e são vários os autores que a apontam como uma das consequências do Conflito Trabalho-Família (Amstad et al., 2011; Bande et al., 2019; Edmondson et al., 2019; Frone et al., 1992). O presente estudo comprovou essa mesma teoria, validando assim a Hipótese 2. Os trabalhadores do setor do turismo que sentem Conflito Trabalho-Família, tendem a sofrer mais de exaustão emocional. Desta forma, o estudo de Innstrand, Langballe e Espnes (2008) afirma que o conflito trabalho-família pode ter profundas consequências tanto para o indivíduo como para a organização, e, essas consequências, sentem-se à medida que a síndrome de *Burnout* avança. Tal verificou-se neste estudo, sendo assim

suportada a Hipótese 1. Desta forma, o Conflito Trabalho-Família exerce um efeito positivo sobre o *Burnout*.

### ***H2: O Conflito Trabalho-Família está negativamente associado à Performance Individual***

Posteriormente, testou-se a hipótese 2, segundo a qual o CTF se relaciona negativamente com a *Performance Individual*. Os resultados mostraram que o CTF tem efeito no nível da *Performance Individual*. Assim, presume-se que quanto mais conflito os colaboradores sentirem entre a esfera profissional e familiar, menores desempenhos terão. Estes resultados estão de acordo com a literatura que sugere que as interferências causadas pelas exigências de um papel, usualmente, resultam num fraco desempenho e insatisfação no outro papel (Netemeyer *et al.*, 1997; Zhang *et al.*, 2012). Posto isto, como seria de prever, o CTF explicou o desempenho individual. Como era esperado, o sentimento de conflito entre as duas referidas esferas contribuí para uma quebra das condições psicológicas e, conseqüentemente, para um prejuízo ao nível do desempenho.

Foi encontrado um efeito muito significativo do CTF na PI, pelo que a hipótese 2 foi suportada.

### ***H3: Os efeitos do Conflito Trabalho-Família estão negativamente associados à Satisfação no Trabalho***

Os resultados deste estudo comprovaram também que os efeitos do conflito trabalho-família, estão negativamente associados à satisfação no trabalho, validando assim a hipótese 3. Desta forma, quando um trabalhador se sente satisfeito e motivado no seu trabalho, está menos propenso a sentir os efeitos do Conflito Trabalho-Família. Estudos anteriormente comprovados, afirmam que o baixo nível de Satisfação no Trabalho está diretamente relacionado com elementos de Stress que, por sua vez, estão associados ao CTF (Munir, Nielsen, Garde, Albertsen & Carneiro, 2011). Os resultados mostraram que o CTF tem um efeito negativo e significativo na satisfação no trabalho, podendo afirmar-se que, O CTF se relaciona negativamente com a Satisfação no Trabalho.

### ***H4: A Satisfação no Trabalho influencia negativamente o Burnout***

Com a Hipótese 4, pretendeu-se averiguar se a Satisfação no trabalho influencia negativamente o *Burnout*. A satisfação no trabalho, segundo Carlotto M. S. (2001), relaciona-

se com o *Burnout* influenciando a qualidade do trabalho ou mesmo a intenção de deixar este, na medida em que, pessoas que sofrem de *Burnout* podem ter um impacto negativo nos seus colegas, tanto por causar maior conflito pessoal quanto por interromper as tarefas do trabalho. Não obstante, estar ou não satisfeito em relação ao trabalho gera repercussões diversas, tanto a nível pessoal quer profissional, influenciando o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador. Essa afirmativa é baseada no modelo das consequências da insatisfação no trabalho proposto por Henne & Locke (1985), em que a insatisfação no trabalho pode gerar consequências na vida individual, na saúde mental e na saúde física desse indivíduo.

Os resultados deste estudo validaram a hipótese 4 em que a satisfação no trabalho influencia negativamente o *Burnout*, uma vez que foi encontrado um efeito significativo da satisfação no trabalho no *Burnout*, pelo que a H4 foi suportada.

#### ***H4.1: A Satisfação no Trabalho medeia parcialmente a relação entre o Conflito Trabalho-Família e o Burnout***

Com a Hipótese 4.1, pretendeu-se averiguar a relação da Satisfação no Trabalho como mediador na relação entre o CTF e o *Burnout*. De acordo com Shirom *et al.* (2005) o conflito trabalho-família é um dos maiores preditores do *Burnout*, uma vez que ao vivenciarem esse conflito, os indivíduos, encontram-se numa situação de esgotamento de recursos, o que proporcionará o aumento dos níveis de stress e de exaustão, sendo o aumento da exaustão emocional o sintoma mais eloquente desta problemática (Bianchi *et al.*, 2018). Nesse sentido, os autores Maslach e Jackson (1981), afirmam que indivíduos que sofrem de *Burnout* possuem poucos recursos emocionais, têm a percepção de que existe algo de errado a nível psicológico, desenvolvem atitudes e sentimentos negativos para com os colegas de trabalho e para com os destinatários dos seus serviços, sentem com frequência sentimentos de infelicidade com eles próprios e insatisfação com o seu trabalho. Assim, pode supor-se que os colaboradores que sentem CTF estão propensos a sentir os efeitos do *Burnout*, diminuindo a sua satisfação no trabalho. Os resultados mostraram que a satisfação no trabalho exerce um papel de mediação parcial na relação entre o CTF e o *Burnout*, pelo que se pode afirmar que, a satisfação no trabalho desempenha um papel mediador na relação entre o CTF e o *Burnout*, sendo assim, foi suportada a H4.1.

### ***H5: A Satisfação no Trabalho está positivamente relacionada com a Performance Individual***

Segundo Vandenberghe (2009), a Satisfação no Trabalho e o empenho organizacional são considerados como fatores que estimulam os colaboradores a executarem da melhor forma o seu trabalho. Posto isto, os colaboradores satisfeitos e empenhados, desempenham melhor o seu trabalho, uma vez que a satisfação no trabalho é direcionada especificamente para o trabalho e/ou condições de trabalho, o que parece intuitivamente plausível que trabalhadores satisfeitos tenham melhor desempenho (Hersey, 1932).

Os resultados deste estudo comprovaram também que os níveis de Satisfação no Trabalho se relacionam positivamente com a *Performance Individual*, validando assim a hipótese 5. Desta forma, quando um colaborador se sente, satisfeito, motivado, alcança um melhor desempenho e melhores resultados no trabalho. A H5, foi igualmente suportada.

### ***H5.1: A Satisfação no Trabalho medeia parcialmente a relação entre o Conflito Trabalho-Família e a Performance Individual***

Com a Hipótese 5.1, pretendeu-se averiguar a relação da satisfação no trabalho como mediador na relação entre o CTF e a *Performance Individual*. As pesquisas têm demonstrado que o CTF tem impacto sobre a satisfação no trabalho, sobre o comprometimento organizacional e impacta também na ausência do funcionário no ambiente de trabalho, seja por faltas, saídas ou atrasos (Oliveira et al., 2013), o que, por sua vez, poderá interferir no desempenho individual (Silva, 2017), o que vai de encontro aos resultados deste estudo, que demonstraram que a Satisfação no Trabalho exerce um papel de mediação na relação entre o CTF e a *Performance Individual*, pelo que se pode afirmar que, a satisfação no trabalho desempenha um papel mediador na relação entre o CTF e a *Performance Individual*.

Em suma, os resultados sugerem que o constructo do CTF é relevante para explicar a Satisfação no Trabalho, o *Burnout* e a *Performance Individual* dos colaboradores. Os resultados ressaltam a necessidade de mais pesquisa em relação à variável mediadora para testar a relação entre CTF e o *Burnout*. É, todavia, importante que as empresas do setor hoteleiro estejam atentas à implementação de estratégias de conciliação trabalho-família de forma a reduzir o CTF.

## 6. Conclusão

A presente investigação, demonstrou que a maioria dos indivíduos que trabalham em hotelaria desempenham papéis de trabalho e de família que deverão ser coordenados entre si no decorrer da vida. Tanto os papéis de trabalho como de família consistem em carreiras com diversas etapas em que variam as atividades, obrigações, identidades e o relacionamento com os outros.

Como referenciado anteriormente, este estudo tem como objetivo investigar, os efeitos do CTF no *Burnout*, *Performance* Individual e Satisfação no Trabalho dos trabalhadores do setor hoteleiro. Mais concretamente, procura perceber como: (a) O CTF influencia o *Burnout*, a *Performance* Individual e a Satisfação no Trabalho; (b) A Satisfação no Trabalho influencia o *Burnout* e a *Performance* Individual e (c) A Satisfação no Trabalho medeia a relação entre o CTF e o *Burnout* e entre CTF e *Performance* Individual

Como mencionado anteriormente na introdução, de todos os trabalhos consultados e, portanto, constantes nas referências bibliográficas, não foi encontrada resposta ao principal objetivo em estudo. Alguns estudos abordam mais que uma das variáveis (Cheng & O-Yang, 2018; Leiter & Maslach, 1988; Agapito & Sousa, 2010) relacionando-as, mas não foi encontrado qualquer estudo que compilasse todas as abordadas na presente investigação”. Posto isto, é importante compreender a relação entre o CTF, o *Burnout* e a PI. Isto é, se o CTF leva efetivamente à exaustão emocional do trabalhador e, conseqüentemente ao fraco desempenho deste. E, ainda, se por si só o conflito trabalho-família leva à insatisfação no trabalho e se a satisfação no trabalho tem efeito mediador na relação CTF no *burnout* e na relação CTF na *performance* individual. Outro objetivo do estudo era perceber estas relações, mas focalizadas no contexto de trabalho do setor do turismo. De forma a atingir esse objetivo, o estudo foi direcionado a colaboradores do setor do turismo de diversas empresas a nível nacional. No capítulo IV foi possível analisar os resultados do estudo e validar as hipóteses levantadas e, conseqüentemente, no capítulo V, responder aos objetivos colocados no início da investigação.

O objetivo geral foi confirmado pois os resultados mostram que, em geral, os construtos em análise são influenciados pelo Conflito Trabalho-Família, fortificando a posição do Conflito Trabalho-Família como tema central do estudo. Foi também confirmada a mediação parcial da Satisfação no Trabalho no *Burnout* e na *Performance* Individual, podendo constatar-se que a variável Satisfação no Trabalho, implica na relação entre Conflito Trabalho-Família, *Burnout* e *Performance* Individual.

Em suma, dirá respeito às empresas e aos seus líderes de recursos humanos, construir, desenvolver e estabelecer uma conjuntura e um ambiente de trabalho que possibilite estabilidade profissional e familiar aos seus colaboradores, colaborando assim para um maior bem-estar, uma maior satisfação e, por conseguinte, um maior desempenho no trabalho. As organizações necessitam das pessoas, pelo que estas devem ser tidas em consideração como o recurso mais valioso de qualquer a organização.

### **6.1. Implicações teóricas e práticas do estudo**

Ao nível das implicações teóricas do estudo, estas permitiram consolidar a posição do CTF como influenciadora do *Burnout*. Neste sentido, o CTF mostrou-se como potenciador dos níveis de exaustão física e emocional dos hoteleiros Portugueses ao se relacionar positivamente com o *Burnout*. Assim, colaboradores que sintam o efeito do CTF ficam mais propensos a níveis de exaustão física e emocional e, conseqüentemente a níveis baixos de satisfação. O CTF, por outro lado, mostrou influenciar negativamente a *Performance* Individual e a Satisfação no Trabalho, validando assim, o modelo conceptual desenhado para o estudo em questão. Desta forma, colaboradores que sentem o efeito CTF têm mais propensão a sentir o efeito do *Burnout*, mas também, menor satisfação no trabalho e afetando conseqüentemente, os níveis de *performance* individual do individuo. Por conseguinte, colaboradores mais satisfeitos têm maior Desempenho individual na organização pois têm maior tendência a comportar-se de forma produtiva no seu emprego.

Este estudo contribui, ainda, para demonstrar aos líderes de gestão hoteleira para a importância de definir estratégias que valorizem os colaboradores dentro da organização, para que seja estimulado o desempenho dos seus colaboradores, pois quando o colaborador percebe que a organização se preocupa com as suas necessidades sente-se mais satisfeito no trabalho, logo o seu desempenho será maior, pelo que as empresas do setor hoteleiro devem apostar em medidas e práticas de recursos humanos, tais como, apostar-se, cada vez mais, nas políticas favoráveis à família, isto é, programas disponibilizados pelas organizações com vista a apoiar os trabalhadores e ao mesmo tempo que lhes possibilitem conciliar os papéis do trabalho e da família, adequação do salário à função exercida, progressão de carreira, formação das equipas, ambiente no trabalho entre colegas, horários de trabalho flexíveis, estimulando assim, os níveis de satisfação. Assim, é importante que se realizem estudos idênticos a este, que comprovem a eficácia das políticas “amigas da família” a fim de verificar se estas políticas

devem, de facto, ser postas em prática pelos departamentos de recursos humanos para que se evite o conflito entre o trabalho e a família.

## 6.2. Limitações do estudo e linhas de investigação futuras

É de referir, que este estudo sofreu algumas limitações. Sendo o tamanho da amostra uma delas e, por outro lado, em relação à diferença do número de participantes do género feminino e masculino que a constituem, pois, o número de participantes do género feminino foi maior, relativamente ao género masculino. As limitações da investigação fizeram-se sentir em alguns dos construtos, essencialmente no que se refere à insuficiência de estudos recentes e conclusões nas diferentes áreas, bem como a relação entre estes. Entre as limitações da investigação, a *Performance* individual, pois ainda são escassos os estudos, principalmente no setor hoteleiro. O *Burnout*, por sua vez, pelo motivo de ser um conceito relativamente recente, o que dificulta a pesquisa em termos de bibliografia. A Satisfação no Trabalho, que apesar de haver muitos estudos realizados e em termos bibliográficos ser bastante abundante, a relação entre os construtos é ainda muito escassa. Deste modo, importa referir que a maior parte dos questionários foram divulgados antes do primeiro confinamento, decretado pela Direção-Geral de Saúde (DGS), que impediu o acesso praticamente a todas as organizações, entre as quais aquelas onde os questionários foram divulgados. Não obstante, o questionário e o conjunto de questões sociodemográficas foram introduzidos na plataforma *Google forms* e o *link* foi partilhado nas redes sociais e enviado por email para todos os contactos. Esta situação pandémica, sem precedentes, teve impacto a vários níveis (profissional, social, financeiro) o que afetou psicologicamente os trabalhadores que foram forçados a ir para casa em regime de *layoff*, o que causou grande desmotivação para participar neste tipo de estudos.

A proposta para uma eventual investigação futura é analisar as estratégias e as políticas “amigas da família” que são adotadas pelas organizações para o setor hoteleiro, com o objetivo de permitirem a conciliação dos múltiplos papéis desempenhados pelos indivíduos, e compreender como é que estas podem amenizar o CTF, com o intuito de perceber quais os benefícios da adoção das mesmas. Seria, todavia, significativo a realização de mais estudos com os construtos expostos neste estudo, direcionados no âmbito hoteleiro.

Não obstante, as limitações deste estudo são uma novidade na área da hotelaria, visto que fornece o seu contributo para a literatura, pois abre novos caminhos de pesquisa. Contribui ainda para a compreensão da realidade das organizações hoteleiras, no que diz respeito aos

efeitos CTF no sentimento de Burnout por parte dos trabalhadores, bem como, a Performance Individual e a Satisfação no Trabalho.

## Bibliografia

- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2010). “*Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma*”,. Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi.
- Özdevecioğlu, M., & Doruk, N. C. (2009). “*Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi*”. Erciyes Üniversitesi İktisadi.
- Agapito, S. M., & Sousa, F. C. (2010). *A influência da satisfação profissional no absentismo laboral*. Artigo, Hospital de Faro, Área de gestão, Faro.
- Akintayo, D. I. (Junho de 2010). Work-family role conflict and organizational commitment among industrial workers in Nigeria. *Journal of Psychology and Counseling*, 2(1), pp. 1-8.
- Alarcon, G. M. (Outubro de 2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79, pp. 549-562.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (Março de 1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization . *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2017). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 52(2), pp. 278-308.
- Allen, T. D., Herst, D. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), pp. 278–308.
- Aloe, A. M., Amo, L. C., & Shanahan. (2014). Classroom Management Self-Efficacy and Burnout: A Multivariate Meta-Analysis. *Educational Psychology Review*, 26, pp. 101-126.

- Alshammari, A., Almutairi, N., & Thuwaini, S. F. (Fevereiro de 2015). Ethical Leadership: The Effect on Employees. *International Journal of Business and Management*, 10.
- Amstad, F., Meier, L. L., Fasel, U., & Elfering, A. (Abril de 2011). A Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), pp. 151-69.
- Anafarta, N. (Abril de 2011). The Relationship between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach. *International Journal Of Business and Management*, 6.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), pp. 57–75.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Dollard,, M. (2008). *How job demands affect partners' experience of exhaustion: Integrating work-family conflict and crossover theory*. Obtido de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.901>
- Balmforth, K., & Gardner, D. (Julho de 2006). Conflict and Facilitation between Work and Family: Realizing the Outcomes for Organizations. *Journal of Psychology* , 35(2), pp. 69-76.
- Baltazar, A. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employess ' Perspective : Contributes for Understanding Job Attitudes*. ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, pp. 191–215.
- Batool, S. S., Parveen, N., & Batoor, S. A. (Janeiro de 2011). Emotional intelligence and job commitment: meditationalrole of job satisfation and job performance.
- Bedeian, A. G., Burke, B. G., & Moffett, R. G. (1988). Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals. *Journal of Management*, 14, pp. 475–491.
- Bendassolli, P. F. (2011). *Desempenho no trabalho: Revisão da literatura* . Revisão de literatura, Universidade Federal do Rio, Departamento de psicologia, Natal, Brasil.

- Benevides-Pereira, A. M. (2002). *Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo : Casa do Psicólogo.
- Bergamini, C. W. (1988). *Determinantes do estilo de comportamento motivacional: planejamento e validação de um instrumento de diagnóstico; bases teóricas de contingência motivacional*. Tese , Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Beutell, N. J. (2010). Work schedule, work schedule control and satisfaction in relation to work-family conflict, work-family synergy, and domain satisfaction. *The Career Development International*, 15(5), pp. 501–518.
- Bianchi, R., Laurent, E., chonfeld, I., Verkuilen, J., & Berna, C. (2018). Interpretation bias toward ambiguous information in burnout and depression. *Personality and Individual Differences*, pp. 216-221.
- Blegen, M., & Muller, C. (Agosto de 1987). Nurses' job satisfaction: a longitudinal analysis.
- Boles, J. S., Wood , J. A., & Johnson , J. (23 de Setembro de 2003). Interrelationships of Role Conflict, Role Ambiguity, and Work–Family Conflict with Different Facets of Job Satisfaction and the Moderating Effects of Gender. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23, pp. 99-113.
- Bolger, N., & Schilling, E. (1991). Personality and the problems of everyday life: The role of neuroticism in exposure and reactivity to daily stressors. *Journal of Personality*, 59, pp. 355-386.
- Brief, A. P. (Junho de 1998). *Attitudes in and around organizations*. (Vol. 9). USA: Foundations for Organizational science .
- Brubaker, T., & Kimberly, J. (1993). Challenges to the american family. Em T. Brubaker, *Family Relations - Challenges for the future* (pp. 3-16). USA.
- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (Junho de 2002). The Relation between Work–Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60, pp. 336-353.
- Buitendach, J., & Witte, H. D. (Junho de 2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36.

- Buonocore, F., & Russo, M. (2013). Reducing the effects of work–family conflict on job satisfaction: The kind of commitment matters. *Human Resource Management Journal*, 23, pp. 91-108.
- Burgess, R., & Turner, S. (Agosto de 2000). Seven key features for creating and sustaining commitment. *International Journal of Project Management*, 4, pp. 225-233.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. (Janeiro de 2001). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychology and Health*, 32(5), pp. 126-138.
- Buss, D. M., Gomes, M., Higgins, D., & Lauterbach, K. (Julho de 1987). Tactics of Manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, pp. 1219-1229.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), pp. 169-198.
- Calvo-Salguero, A., Salinas, J. M., & González, A. C. (18 de Julho de 2011). Work–Family and Family–Work Conflict: Does Intrinsic–Extrinsic Satisfaction Mediate the Prediction of General Job Satisfaction? *The Journal of Psychology*, 145.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Em M. D. Dunnette, & L. M. Hough, *Handbook of industrial and organizational* (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. Em E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates, *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carlotto, M. S. (2001). Síndrome de Burnout: Um tipo de estresse ocupacional. *Cadernos universitários*, 18, pp. 4-11.
- Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (Dezembro de 2004). Factorial analysis of the Maslach Burnout Inventory (MBI) in a sample of teachers from private schools. *Scielo Brazil*, 9.
- Carlotto, M. S., Nakamura, A. P., & Câmara, S. G. (2006). Síndrome de Burnout em estudantes universitários. *Psico*, 37, pp. 57-62.
- Carlotto, M. S.-4. (2011). Síndrome de Burnout em Professores: Prevalência e Fatores Associados. Em 27 (Ed.), *Psicologia: Teoria e pesquisa* (pp. 403-410).

- Carlson, D. S., & Grzywacz, J. G. (2008). Reflections and Future Directions on Measurement in Work-Family Research. Em *Handbook of Work-Family Integration*.
- Cavanagh, S. J. (Novembro de 1992). *Job satisfaction of nursing staff working in hospitals*. School of Health Saences, Wolverhampton Polytechnic, Inglaterra.
- Chalkiti, K., & Sigala, M. (Abril de 2010). Staff Turnover in the Greek Tourism Industry: A Comparison Between Insular and Peninsular Regions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), pp. 335-359.
- Cheng, J.-C., & O-Yang, y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, pp. 78–85.
- Cherniss, C. (1980). Staff Burnout. Job Stress in the Human Services. *Sage Publications*.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 2, pp. 241-259.
- Cortese, C. G., Colombo, L., & Ghislieri, C. (28 de Janeiro de 2010). *Determinants of nurses' job satisfaction: the role of work-family conflict, job demand, emotional charge and social support*. (W. O. Library, Produtor) Obtido em Junho de 2021, de Wiley Online: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01064.x>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (Dezembro de 2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, pp. 874-900.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. RH Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa.
- Drew, P. (Julho de 1998). Complaints About Transgressions and Misconduct. *Research on Language and Social Interaction*, pp. 295-325.
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). *Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation*.
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, pp. 60-74.

- Ekici, D., Cerit, K., & Mert, T. (26 de August de 2017). Factors That Influence Nurses' Work-Family Conflict, Job Satisfaction, and Intention to Leave in a Private Hospital in Turkey. *Hospital Practices and Research*. Turquia. Obtido em Junho de 2021, de [http://www.jhpr.ir/article\\_49633\\_3a50ab9a55ddc26d7b056781e7d630b3.pdf](http://www.jhpr.ir/article_49633_3a50ab9a55ddc26d7b056781e7d630b3.pdf)
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30, pp. 159-165.
- Frijda, N. H. (1993). Moods, emotion episodes, and emotions. Em M. L. (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 381-403). The Guilford Press.
- Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. Em J. Quick, & L. Tetrick, *Handbook of Occupational Health Psychology*.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (Março de 1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, pp. 65-78.
- Frye, N. K., & Breugh, J. A. (Dezembro de 2004). Family-Friendly Policies, Supervisor Support, Work-Family Conflict, Family-Work Conflict, and Satisfaction: A Test of a Conceptual Model. *Journal of Business and Psychology*, 19, pp. 197-220.
- Gao, Y., Shi, J., Niu, Q., & Wang, L. (2013). *Work-Family Conflict and Job Satisfaction: Emotional Intelligence as a Moderator*. Peking University, Department of Psychology, China.
- García-Guiu, C., Moya, M., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), pp. 145-152.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson.
- Geurts, S. A., & Demerouti, E. (2003). *Work/ Non-work Interface: A review of theories and findings*.
- Geurts, S., Rutte, C., & Peeters, M. (Maio de 1999). Antecedents and consequences of work-home interference among medical residents. *National library of medicine*.
- Ghafoor, M. (2014). *Antecedents and Consequences of Job Satisfaction Evidence from Pakistani Universities*. University of Dundee.

- Ghafoor, M., Ashraf, A., Sajjad, I., & Azeem, M. (2014). Antecedents and Consequences of Work Family Conflicts. *European Journal of Business and Management*, 6.
- Gil-Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Psicología Pirámide.
- Gouldner, A. W. (Abril de 1969). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, pp. 161-178.
- Grandey, A. A., Cordeiro, B. L., & Crouter, A. C. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, pp. 305-323.
- Grandey, A., Cordeiro, B., & Crouter, A. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), pp. 1-20.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. J. (Janeiro de 1985). Source of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, pp. 76-88.
- Grote, D. (1 de Junho de 2003). *O Indicador de Performance: Perguntas e Respostas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. (Fevereiro de 2000). Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover Between Work and Family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), pp. 111-126.
- Hackman, J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 250-279.
- Hair Jr., J., Babin, B., Samouel, P., & Money, A. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Bookman.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (Abril de 2006). How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *The Academy of Management Journal*, pp. 305-325.
- Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20, pp. 221-240.

- Hersey, R. B. (1932). *Workers' emotions in shop and home; a study of individual workers from the psychological and physiological standpoint*. Univ. Pennsylvania Press., Psychological and physiological standpoint .
- Hinojosa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B., & Garder, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader–follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25, pp. 595-610.
- Hobfoll, S. E. (1 de Dezembro de 2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6, pp. 307-324.
- Honjo, K., Eshak, E., Iso, H., & Kobayashi, T. (16 de Fevereiro de 2017). *Work–family conflict and self-rated health among Japanese workers: How household income modifies associations*. Obtido de e0169903.doi:10.1371/journal.pone.0169903
- Innstrand, S. T., Langballe, E. M., & Espnes, G. A. (Janeiro de 2008). Burnout in different occupational groups in Norway. *Positive and negative work-family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations*. Noruega.
- Innstrand, S., Langballe, E. M., & Falkum, E. (2011). The longitudinal effects of individual vulnerability, organisational factors, and work-home interaction on burnout among male church ministers in Norway. *Mental Health, Religion & Culture*, 14, pp. 241-257.
- J., F. H. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, pp. 159–165.
- Jensen, M. T., & Rundmo, T. (03 de Novembro de 2014). Associations between work family conflict, emotional exhaustion, musculoskeletal pain, and gastrointestinal problems in a sample of business travelers. *Scandinavian journal of psychology*, 56, pp. 105-113.
- Judge, A. T., Robbins, S. P., & Sanghi, S. (2008). *Organizational behaviour* (Vol. 13). (Pearson, Ed.) San, San Diego State: Pearson.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). The Elusive Criterion of Fit in Human Resources Staffing Decisions .
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (Junho de 2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship. *Psychological Bulletin*, 3, pp. 376-407.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 3, pp. 376–407.

- Junior, F. A. (2011). *Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas*. Em J. Pessoa, *III Encontro de gestão de pessoas e relações no trabalho*. GPR.
- Kalliath, P., & Kalliath, T. (Janeiro de 2013). Work-Family Conflict and Its Impact on Job Satisfaction of Social Workers. *British Journal of Social Work*, *45 (1)*, pp. 241-259.
- Kanfer, R., & Heggestad, E. D. (Janeiro de 1997). Motivational Traits and Skills: A Person-Centered Approach to Work Motivation. *Research in Organizational Behavior*, *19*, pp. 1-56.
- Karakas, A., & Sahin, N. (Abril de 2017). *A Relação entre Conflito Familiar de Trabalho e Desempenho do Empregado: A Pesquisa sobre funcionários do hotel*. Obtido de Doi: 10.17233/socioeconomia.289385
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (Setembro de 2012). The effect of management commitment to service quality on job embeddedness and performance outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, *13(4)*.
- Kim, E. (2007). Occupational stress: A survey of psychotherapists in Korea and the United States. *International Journal of Stress Management*, *14(1)*, pp. 111-120.
- Kobayashi, T., Honjo, K., Eshak, E., & Iso, H. (2017). *Work-family conflict and self-rated health among Japanese workers: How household income modifies associations*. Plos One.
- Korabik, K. (2017). The role of work-family guilt in the work-family interface: A cross-cultural analysis. Em K. Korabik, Z. Aycan, & R. Ayman, *The work-family interface in global context*.
- Lee, J., & Ok, C. (Dezembro de 2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, *31(4)*, pp. 1101-1112.
- Leitão De Castro, S., & Magalhaes. (2020). *As consequências do trabalho emocional na indústria do turismo e da hotelaria : uma revisão sistemática de literatura*. Tese de mestrado, Universidade Católica Portuguesa .
- Leiter, M. P. (2015). *Attachment styles at work: measurement, collegial relationships and burnout*. *Burnout Research*, (Vol. Vol. 2).

- Leiter, M. P., & Maslach, c. (1988). *The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment* (Vol. 9). USA: JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR.
- Leiter, M., & Maslach, C. (Fevereiro de 1999). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration, 21*, pp. 472-89.
- Lizano, E. L., & Barak, M. E. (Setembro de 2012). Workplace demands and resources as antecedents of job burnout among public child welfare workers: A longitudinal study. *Children and Youth Services Review, 34*, pp. 1769-1776.
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Em M. Dunnette, & E. Handbook.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The Relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development. *Leadership & Organization Development Journal, 20*, pp. 365-377.
- Lowry, R. (1973). *A.H. Maslow : an intellectual portrait*. California: Monterey.
- Malik, M. E., Samina, N., Naeem, B., & Danish, R. Q. (Maio de 2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management, 5*.
- Martinez, M. C. (2002). *As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de psicologia social do trabalho, 6*.
- Maslach, C. &. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A Multidimensional Perspective. Em W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek, *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (Vol. 19, pp. 197-220). Washington.

- Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. Em *Research in occupational stress and well-being* (pp. 91-134). Oxford: Elsevier: Ganster DC.
- Maslach, C. (2005). *Entendendo o burnout (understanding burnout)*. (Atlas, Ed.) São Paulo: Rossi AM, Perrewe PM, Sauter S, eds.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles, 12*, pp. 837-851.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *JOURNAL OF OCCUPATIONAL BEHAVIOUR, 2*, pp. 99-113.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (Janeiro de 1982). *Burnout in Health Professions: A social psychological analysis*. University of California, Berkeley.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (Janeiro de 1984). Burnout in organization settings.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. São Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*, pp. 498–512.
- Maslach, C., & Pines, A. (1977). *The Burn-Out Syndrome in the Day Care Setting*. University of California at Berkeley, California.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (Vol. 3). Mountain View.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (2001). Maslach Burnout Inventory Manual. Em *California: Consulting Psychologist Press*.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews, 52*, pp. 397–422.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50(4)*, pp. 370-396.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 2*, pp. 171-194.

- McElwain, A. K., Korabik, K., & Rosin, H. M. (2005). An examination of gender differences in work-family conflict. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), pp. 283–298.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (Outono de 2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, pp. 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N., & Gellatly, , I. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, pp. 710-720.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-52.
- Miao, R., & Kim, H.-G. (Junho de 2010). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study. *J. Service Science & Management*, 3, pp. 257-264.
- Michel, J. S., Deuling, J. K., Pichler, S., & Cullen-Lester, K. L. (Fevereiro de 2010). Clarifying Relationships among Work and Family Social Support, Stressors, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 76, pp. 91-104.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (Abril de 1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., & Carneiro, I. G. (20 de setembro de 2011). Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *National Center for Biotechnology Information*, 20(4), 512-21.
- Namasivayam, K., & Mount, D. J. (2004). The Relationship of Work-Family Conflicts and Family-Work Conflict to Job Satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 48, pp. 242-250.
- Netemeyer, G. R., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., . . . Wirth, F. (2004). *Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity*. Obtido de doi:10.1016/S0148-29

- Netemeyer, R. G., Boles, J., & McMurrian, R. C. (Agosto de 1996). Development and Validation of Work-Family and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, pp. 400-410.
- Netemeyer, R. G., Boles, J., McKee, D., & McMurrian, R. (1997). *An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context*. research article, Georgia State University, Texas Wesleyan University, Texas.
- Niehoff, B. P., Enz, C. A., & Grover, R. A. (1990). The impact of top-management actions on employee attitudes and perceptions. *Group & Organization Studies*, 3, pp. 337-352.
- Nouri, B. (2017). Effective Factors on Job Stress and Its Relationship with Organizational Commitment of Nurses in Hospitals of Nicosia. *International Journal of Management, Accounting and Economies*, 4(2), pp. 100–118.
- O'Driscoll, M., Ilgen, D. R., & Hildreth, K. (Junho de 1992). Time Devoted to Job and Off-Job Activities, Interrole Conflict, and Affective Experiences. *77(3)*, pp. 272-279.
- Oliveira, L. B., Cavazotte, F. d., & Paciello, R. R. (Julho de 2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *17*.
- Pereira, A. (2009). *A avaliação da capacidade para o trabalho em elementos policiais Um estudo de caso no Comando da Polícia de Segurança Pública de Braga*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.
- Pérez-ramos, J. (1980). *Satisfação no trabalho: metas e tendências*. Tese de Livre-docência, Instituto de Psicologia de Assis, Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho, Assis.
- Pontes, B. R. (2002). *Avaliação de desempenho. Nova abordagem*. Tese de Mestrado, Universidade católica de Minas Gerais, São Paulo:.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (Setembro de 1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *The Academy of Management Journal*, 24, pp. 543-565.
- Rahman, M., & Sen, A. K. (1987). Effect of job satisfaction on stress, performance and health in self-paced repetitive work. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 59, pp. 115-121.
- Rathi, N., & Baráth, M. (Novembro de 2013). Work-family conflict and job and family satisfaction : Moderating effect of social support among police personnel. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (Agosto de 2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 5, pp. 825-836.
- Rice, M., Harris, G., & Cormier, C. (Agosto de 1992). An evaluation of a maximum security therapeutic community for psychopaths and other mentally disordered offenders. *Law and Human Behavior*, 16(4), pp. 399-412.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 2, pp. 358-284.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Ruviaro, M. d., & Bardagi, M. P. (2010). Síndrome de burnout e satisfação no trabalho em profissionais da área de enfermagem do interior do RS. *Períodicos eletrônicos em psicologia*, 33.
- Ryan, F. L. (1972). Science and the humanities: A heuristic approach. 56, pp. 243-250.
- Ryan, W. (Setembro de 1972). Blaming the Victim. *American Journal of Sociology*.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC Press.
- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Health. Em *Psychology and Health* (pp. 16: 501-510).
- Schaufeli, W. B., & P. Buunk, B. (2002). *Burnout: An Overview of 25 Years of Research and Theorizing*. Marc J. Schabracq, Jacques A.M. Winnubst, Cary L. Cooper.
- Schmidt, K.-H. (Fevereiro de 2007). Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain? *International Journal of Stress Management*, 14, pp. 26-40.
- Scotter, J. V., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 526-535.
- Semedo, A. S. (2015). *Liderança autêntica e seus efeitos nas atitudes dos colaboradores, na criatividade e na performance individual: A realidade das organizações em Cabo*

- Verde. Tese de doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Shirom, A., Melamed, S., Toker, S., & Berliner, S. (Janeiro de 2005). Burnout, mental and physical health: A review of the evidence and a proposed explanatory model.
- Shockley, K., & Singla, N. (Abril de 2011). Reconsidering Work—Family Interactions and Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Management* , pp. 861-886.
- Silva, T. (2017). *O conflito trabalho-família e família-trabalho e a sua relação com o sentimento de culpa, satisfação com a vida e a satisfação e paixão pelo trabalho - Estudo empírico*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Algarve, Portugal.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 653-663.
- Sneed, J., & Herman, C. M. (Agosto de 1990). Influence of job characteristics and organizational commitment on job satisfaction of hospital foodservice employees. *Journal of the American Dietetic Association*.
- Sonnentag, S., & Fres, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. Em *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1-25). Obtido de 10.1002/0470013419.ch1
- Sora, B., Caballer, A., & Peiro, J. M. (Maio de 2010). The consequences of job insecurity for employees: The moderator role of job dependence. *International Labour Review* , pp. 59 - 72.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks.
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *10(6)*, pp. 758–776.
- Steers, R. M. (1 de Março de 1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 46-56.
- Steers, R. N., & Spencer, D. G. (1976). *The Role Of Achievement Motivation In Job Design*. Technical Report, University of Oregon, Oregon.

- Steuer, R. (1989). *Satisfação no trabalho, conflito e ambigüidade de papéis: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Thierry, H., & Koopman-Iwema, A. M. (1984). Motivation and satisfaction. Em P. J. Drenth, P. W. H. Thierry, & C. J. (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp. 130-174).
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, pp. 6-15.
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. A. (Janeiro de 2002). Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 4, pp. 349-360.
- Vandenabeele, W. (Março de 2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. Obtido de <https://doi.org/10.1177/0020852308099504>
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S., & Roth, P. L. (1998). A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 586-597.
- Warsi, S., Fatima, N., & Sahibzada, S. A. (Maio de 2009). Study on Relationship Between Organizational Commitment and its Determinants among Private Sector Employees of Pakistan.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (Janeiro de 1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*.
- Wikipedia. (10 de setembro de 2020). Obtido de Wikipedia: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Grassroots>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (Maio de 2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*.
- Yang, J.-t. (Dezembro de 2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, pp. 609–619.

Zedeck, S., Maslach, C., Mosier, K., & Skitka, L. (1988). Affective response to work and quality of family life: Employee and spouse perspectives. *Journal of Social Behavior & Personality*, 3, pp. 135-157.

Zhang, Y.-X., Barry, J., Moore, D., & Amitay, S. (2012). *A New Test of Attention in Listening (TAIL) Predicts Auditory Performance*.

## Apêndice A: Instrumento de medida (questionário)

Os efeitos do conflito trabalho-família no burnout e na performance individual na hotelaria

No âmbito do Mestrado em Direção e gestão hoteleira da Universidade do Algarve (UALG), e, sob a orientação da professora Doutora Ana Suzete Dias Semedo, estou a desenvolver uma investigação sobre a influência do conflito trabalho-família no *Burnout* e na *Performance* individual na hotelaria

Venho por isso, solicitar a sua colaboração no preenchimento deste questionário, sendo a sua realização num intervalo estimado de 10 minutos.

Os dados recolhidos serão tratados de forma anónima e confidencial.

Qualquer questão relativamente a esta investigação, por favor contactar Flávia Barbosa através de [flavia\\_pinabarbosa@hotmail.com](mailto:flavia_pinabarbosa@hotmail.com).

Obrigada pela sua colaboração!

Escala de medição Face às seguintes afirmações, refira o seu grau de concordância com as mesmas. 1 - Discordo totalmente // 2 - Discordo muito // 3 - Discordo // 4- Não concordo nem discordo // 5 - Concordo // 6 - Concordo muito // 7 - Concordo totalmente

### **I – Conflito Trabalho-Família**

- 1 - É importante para mim ter mais tempo para a família ou pessoas importantes para mim
- 2 - Tenho pouco tempo para usufruir com a minha família
- 3 - Tenho pouca motivação para fazer coisas com a minha família ou pessoas importantes na minha vida
- 4 - Tenho dificuldade em desfrutar da companhia da minha família ou pessoas que são importantes para mim por estar preocupado com o trabalho
- 5 - As obrigações do meu trabalho não me permitem sentir-me relaxado em casa
- 6 - Sinto-me tão irritado com um problema na família, que descarrego as frustrações nos colegas de trabalho
- 7 - Sinto mais autoconfiança no trabalho por ter a vida familiar bem organizada

Escala de medição Face às seguintes afirmações, refira o seu grau de concordância com as mesmas. 1 - Discordo totalmente // 2 - Discordo muito // 3 - Discordo // 4- Não concordo nem discordo // 5 - Concordo // 6 - Concordo muito // 7 - Concordo totalmente

## **II – Burnout**

- 1- Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho
- 2- Trabalhar o dia todo é motivo de tensão para mim
- 3- Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho
- 4- Quando me deparo com uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em seguir em frente
- 5- No geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho
- 6- Em geral, lido com facilidade as situações mais "stressantes" no trabalho
- 7- Estou exausto por causa do meu trabalho
- 8- Tenho pouca motivação de manhã para começar um novo dia de trabalho

Escala de medição Face às seguintes afirmações, refira o seu grau de concordância com as mesmas. 1 - Discordo totalmente // 2 - Discordo muito // 3 - Discordo // 4- Não concordo nem discordo // 5 - Concordo // 6 - Concordo muito // 7 - Concordo totalmente

## **III – Satisfação no Trabalho**

- 1- Em geral, sinto-me motivado no meu local de trabalho
- 2- O meu trabalho dá-me um sentimento de realização profissional
- 3- Qual o seu grau de satisfação com o seu ambiente de trabalho?
- 4- Qual o seu grau de satisfação com o modo como a sua organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais?
- 5- Qual o seu grau de satisfação com o estilo de liderança dos seus gestores?
- 6- Os meus superiores influenciam os meus níveis de satisfação
- 7- Em geral, sinto-me satisfeito com as funções que exerço
- 8- Sinto-me entusiasmado(a) com o meu trabalho
- 9- Tenho intenção de permanecer no meu trabalho

Escala de medição Face às seguintes afirmações, refira o seu grau de concordância com as mesmas. 1 - Discordo totalmente // 2 - Discordo muito // 3 - Discordo // 4- Não concordo nem discordo // 5 - Concordo // 6 - Concordo muito // 7 - Concordo totalmente

### **III – Performance Individual**

- 1- Considero-me um colaborador eficaz
- 2- Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho
- 3- O meu Diretor vê-me como um colaborador eficaz
- 4- Os meus colegas consideram que sou um colaborador bastante produtivo

### **Variáveis de controlo demográfico**

#### **Idade:**

- a. < 25 anos
- b. 26 a 35 anos
- c. 36 a 45 anos
- d. 46 a 55 anos
- e. > 56 anos

#### **Género:**

- a. Feminino
- b. Masculino

#### **Habilitações Literárias:**

- a. 9º anos
- b. 12º ano
- c. Licenciatura
- d. Mestrado
- e. Doutoramento

#### **Antiguidade:**

- a. Menos de um ano
- b. 1 – 5 anos
- c. 6 – 10 anos

- d. Mais de 10 anos

**Número médio de horas de trabalho por semana** (Resposta aberta)

**Quanto tempo (em minutos) demora em média de casa ao local de trabalho?** (Resposta aberta)

**Estado civil:**

- a. Solteiro
- b. Casado / União de facto
- c. Divorciado
- d. Viúvo

**Indique em que departamento desempenha funções:**

- a. Administração
- b. Direção
- c. Departamento de alojamento
- d. Comidas e bebidas
- e. *Housekeeping*
- f. Manutenção
- g. Comercial
- h. Departamento financeiro
- i. Recursos humanos
- j. Outros

**Região onde trabalha:**

- a. Norte
- b. Centro
- c. Área metropolitana de Lisboa
- d. Alentejo
- e. Algarve
- f. Região Autónoma da Madeira
- g. Região Autónoma dos Açores

