



KIP<sup>T</sup>

Knowledge to  
Innovate Professions  
in Tourism

quiet

quitting

no tourism



# ficha técnica

**Loulé, 2023**

**ENTIDADE EXECUTANTE**

KIPT CoLab, Inovação e Turismo

**COORDENAÇÃO CIENTÍFICA**

Correia, Antónia | KIPT CoLab

**COORDENAÇÃO TÉCNICA**

Martins, Paulo | KIPT CoLab

Portugal, João | KIPT CoLab

Rassal, Carimo | KIPT CoLab

Marefatnia, Sara | KIPT CoLab

**EQUIPA DE INQUIRIÇÃO**

Rassal, Guilherme | UAlg

Ribeiro, João | UAlg

Correia, Pedro | UAlg

Mariana Viegas | IPL

Rodeia, Joaquim | UAlg



# índice



**SUMÁRIO EXECUTIVO\_p.7**

**INTRODUÇÃO\_p.9**

**METODOLOGIA\_p.16**

**RESULTADOS\_p.21**

**CONCLUSÕES\_p.41**



# sumário

# executivo.

No turismo, o capital humano é essencial, contudo nos últimos anos verifica-se uma desacreditação crescente nas oportunidades de carreira associadas a este setor, com impactos evidentes na escassez de mão de obra e na alienação daqueles que ainda persistem nesta profissão. Esta alienação foi designada por Mark Bolder em 2009 como quiet quitting, um manifesto de pouca ou nenhuma produtividade. O quiet quitting é caracterizado por um sentimento generalizado de insatisfação, traduzindo-se na falta de compromisso no trabalho e uma falta de intenção de ir além das obrigações mínimas.

Este estudo caracteriza este fenómeno e explica o impacto do mesmo na retenção de talentos na restauração e na hotelaria, a partir de uma amostra (**n=1223**), representativa dos profissionais da restauração e hotelaria do Algarve.

Identificam-se seis grandes eixos que contribuem para a retenção destes profissionais, o clima organizacional, o valor do trabalho, a componente social, o sentimento de pertença e os níveis de satisfação.

Na base da satisfação surge o clima organizacional, explicado pela importância de processos colegiais de tomada de decisão, do acolhimento de ideias inovadoras e pelo reconhecimento. O clima organizacional é também determinante para o sentimento de pertença e para a retenção de talentos.

O sentimento de pertença conquista-se com envolvimento, objetivos concretizáveis e uma avaliação de desempenho justa e ética. Sem ela é impossível reter talentos, mas para promover este sentimento é preciso também estimular as relações interpessoais no trabalho. Com efeito, não ser possível ter amigos no trabalho gera insatisfação.

O valor do trabalho traduz a perceção do contributo dos funcionários para a empresa, do reconhecimento da sua relevância, da existência de equipas e do compromisso. Sem este as intenções de ficar diminuem.

Por características sociodemográficas e profissionais verifica-se que: Os colaboradores com mais de 50 anos estão conformados e pouco disponíveis para mudar de emprego, muito por força do sentimento de pertença que nutrem pela empresa onde trabalham.

# sumário executivo.

Os colaboradores com menos experiência profissional e/ou de nacionalidade estrangeira apresentam níveis significativos de satisfação, especialmente em relação a oportunidades formativas e perspectivas de progressão de carreira na organização.

Ainda são os colaboradores mais velhos, com níveis mais baixos de qualificação e com um longo percurso profissional que mais estabilidade e lealdade demonstram. A fraca probabilidade de turnover sugere uma forte ligação com o emprego atual.

Finalmente, em relação à valorização do trabalho, a mesma é destacada como uma experiência positiva para a maioria dos colaboradores, com ênfase especial nas faixas etárias entre 18 e os 24 anos e acima dos 50 anos. Estes grupos percebem a conclusão de tarefas laborais como uma experiência enriquecedora.

O quiet quitting surge, assim, como um desafio significativo para a produtividade e satisfação dos profissionais no setor turístico e hoteleiro da região.

Deverão ser delineadas estratégias eficazes de gestão de recursos humanos, sendo as mesmas cruciais para preservar ambientes de trabalho positivos e fomentar uma força de trabalho motivada e proativa. As conclusões deste estudo permitem definir políticas que visem o bem-estar e a retenção de talentos na restauração e na hotelaria da região.

# introdução.

## A importância do capital humano na restauração e hotelaria no Algarve.

A restauração e a hotelaria encontram no capital humano a génese da sua excelência.

Em 2022, o Valor Acrescentado Bruto gerado pelo Turismo (VABGT) representou 8,9% do VAB nacional (5,7% em 2021), superando os níveis de 2019, ano em que representava 8,1% do VAB da economia (INE, 2022) e 9% do emprego total gerado no país.

Apesar da relevância do turismo para a economia portuguesa e regional, a escassez de mão de obra e o turnover são problemas que persistem e afetam a performance do setor. Se este é o setor que mais mão de obra absorve é também aquele onde se verifica o maior turnover. As sociedades de alojamento registam taxas de criação de emprego de 1,8% em 2021 ao mesmo tempo que observam taxas de destruição do emprego de 0,9% (INE, 2022).

Esta situação controversa suporta-se na insatisfação enraizada, que na primeira oportunidade leva à saída do setor ou à permanência alienada. Os insatisfeitos que optam por permanecer em seus empregos contribuíram para o fenómeno conhecido como "quiet quitting".

Este termo, inicialmente proposto pelo economista Mark Bolder em 2009, ganhou destaque em 2022, especialmente entre as gerações mais jovens.

Esse fenómeno está intrinsecamente ligado à noção de alienação no trabalho, manifestando-se como uma perda de realização profissional e conexão com o propósito da organização. Assim torna-se fundamental compreender a interconexão entre elementos como os valores profissionais, interações sociais, clima organizacional, sentimento de pertença, níveis de satisfação e intenções profissionais. Todos esses fatores formam uma intrincada rede de componentes que impactam a perceção do profissional e a sua avaliação interna em relação à sua atividade laboral. Essa rede reflete igualmente a postura geral do indivíduo em relação ao emprego, podendo atenuar ou intensificar o fenómeno do "quiet quitting".

As evidências deste fenómeno na restauração e na hotelaria, a necessidade de encontrar soluções que permitam minimizar o impacto na atividade turística, é uma evidência que de uma forma mais ou menos intensa é sentida por hoteleiros, operadores turísticos, restaurantes e associações do setor.

# introdução.

Todos são unânimes de que é necessário reacender a paixão pelo turismo, evitar a demonização da profissão em turismo, potenciar a satisfação do trabalhador, envolver toda a organização na motivação dos trabalhadores, compreender as suas expectativas e fomentar um ambiente inclusivo. São algumas das iniciativas que as organizações defendem como capazes de potenciar a retenção de talentos.

A verdade é, que os custos da insatisfação, são mais elevados do que o turnover, ficar sem produzir ou com ressentimentos compromete mais do que sair (Gallup, 2022). Este fenómeno, que não é recente, tem um impacto crescente em Portugal, da ordem dos 18% em 2022 (Gallup, 2022).

O presente estudo, “Quiet Quitting no turismo”, justifica-se como uma prioridade para compreender, quantificar e identificar o impacto deste descompromisso na retenção de talentos.

## Modelo conceptual e hipóteses

O modelo conceptual apresentado na figura 1 descreve o quiet quitting como um processo estruturado em que diferentes construtos contribuem para a potenciação ou mitigação deste fenómeno. Os construtos teóricos deste modelo são a perceção do valor do trabalho, o clima organizacional, o ambiente social na organização, o sentimento de pertença, a satisfação e as intenções profissionais.

# introdução.

## Construtos do quiet quitting.

### Valor do trabalho

A teoria dos valores humanos básicos sugere que os valores no trabalho são expressões específicas dos valores gerais em contexto laboral, que influenciam as escolhas profissionais. Esses valores, semelhantes aos individuais, refletem desejos em vez de resultados específicos, consistindo em perspectivas intrínsecas sobre o que é considerado "certo" ou "errado".

Os valores no trabalho representam essas perspectivas aplicadas aos ambientes laborais, indicando que as orientações de valores individuais impactam o comportamento em contexto laboral. Em última análise, tanto os valores no trabalho quanto os valores fundamentais expressam requisitos individuais, grupais e de interação no ambiente profissional.

### Clima organizacional

A dimensão organizacional, que inclui o ambiente de trabalho, a cultura da empresa e as percepções de igualdade de oportunidades, desempenha um papel crítico na performance laboral. Assim, o clima organizacional torna-se fundamental para compreender as dinâmicas individuais, grupais e organizacionais, uma vez que exerce influência em aspetos como o compromisso no trabalho, o bem-estar psicológico e a realização profissional. No setor do turismo, promover um clima organizacional eficaz requer que os trabalhadores se sintam à vontade para se expressar. No entanto, a expressão de insatisfação pode ocorrer de forma silenciosa, onde os colaboradores evitam identificar e resolver problemas organizacionais. Assim o silêncio organizacional, descrito como uma resposta mínima a problemas significativos, pode prejudicar seriamente o sucesso da organização.

# introdução.

## Construtos do quiet quitting.

### **Social**

As relações sociais laborais ajudam no sucesso das organizações, moldando o clima organizacional e impactando diretamente o envolvimento dos colaboradores e a eficácia global da empresa. Atualmente, as organizações não se limitam a resolver problemas sociais, mas procuram a transformação de sistemas sociais completos. Essa mudança reflete uma compreensão profunda do impacto das organizações na sociedade, destacando não apenas a otimização das dinâmicas internas, mas também um papel ativo na construção do tecido social mais amplo em que operam.

### **Sentimento de pertença**

Sentir-se parte de algo é uma necessidade essencial para a motivação individual. O sentido de pertença, definido como uma "experiência de envolvimento pessoal num sistema ou ambiente", está diretamente relacionada com a atitude e motivação dos profissionais em relação ao seu trabalho. A relevância das relações interpessoais para o desempenho organizacional e o bem-estar geral é enfatizada. As organizações devem prestar atenção especial a essas relações para promover um sentimento de pertença consolidado.

# introdução.

## Construtos do quiet quitting.

### **Satisfação**

A satisfação no trabalho refere-se ao grau de prazer ou felicidade que um indivíduo sente no seu trabalho. Esta satisfação pode ser influenciada por diversos fatores, como a natureza do trabalho em si, o ambiente de trabalho, a cultura da empresa e o relacionamento do funcionário com seus colegas de trabalho.

### **Intenção profissional**

A intenção comportamental define as ações voluntárias, sendo particularmente relevante em situações de elevada insatisfação no trabalho. Essa intenção pode se manifestar de forma voluntária, quando os colaboradores procuram evitar o "quiet quitting" explorando tarefas mais estimulantes noutros departamentos. Por outro lado, a intenção involuntária está potencialmente associada a retaliações por parte de supervisores, onde os mesmos podem designar tarefas monótonas e menos compensadoras financeiramente, aumentando assim a possibilidade de resignação nos profissionais.

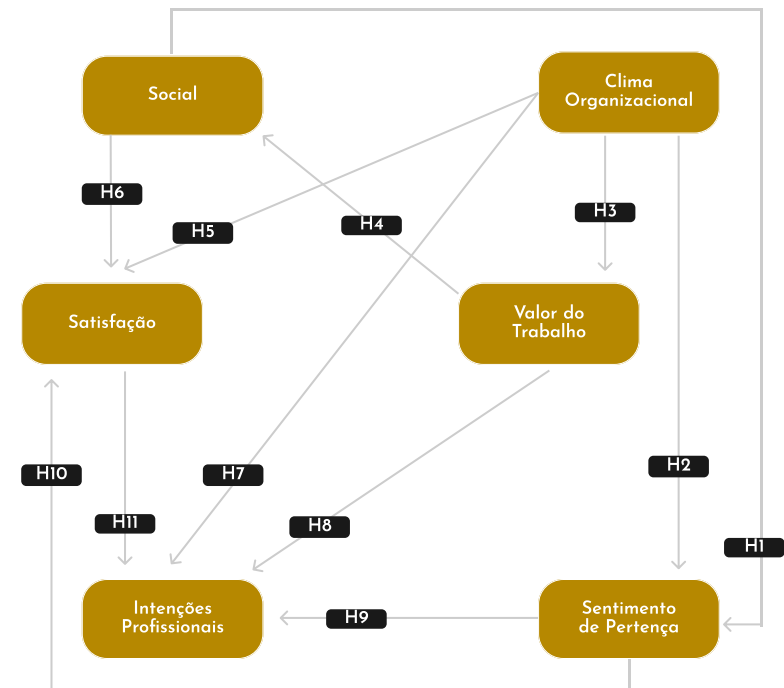
# introdução.

## Construtos do quiet quitting.

Os estudos anteriores demonstraram que estes construtos explicam o quiet quitting e o seu impacto na retenção de talentos.

Estes estudos servem de base para a construção das hipóteses em estudo: **H1** - O ambiente social da organização influencia o sentimento de pertença; **H2** - O clima organizacional influencia o sentimento de pertença; **H3** - O clima organizacional influencia o valor do trabalho; **H4** - O valor do trabalho influencia o ambiente social; **H5** - O clima organizacional influencia a satisfação; **H6** - O ambiente social influencia a satisfação; **H7** - O clima organizacional influencia as intenções profissionais; **H8** - O valor do trabalho influencia as intenções profissionais; **H9** - O sentimento de pertença influencia as intenções profissionais; **H10** - O sentimento de pertença influencia a satisfação; **H11** - A satisfação influencia as intenções profissionais

Figura 1 - Modelo conceptual em estudo



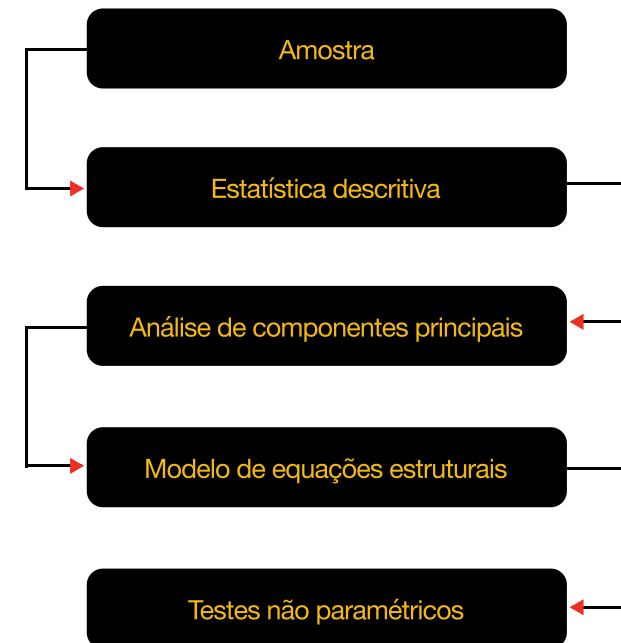


# metodologia.

## Recolha, tratamento, validação e análise dos dados primários.

O trabalho de campo realizou-se nos meses de execução previstos, designadamente entre fevereiro e agosto de 2023, sendo que para o efeito recolheu-se presencialmente e online **1223 questionários** em restaurantes e hotéis na região do Algarve. Tendo por base a **figura 2**, este estudo tem como principal objetivo testar um modelo hipotético para entender o quiet quitting em profissionais da restauração e hotelaria no Algarve. Inicialmente, foi utilizada a **Análise de Componentes Principais** de forma a identificar dimensões estatisticamente significativas dos dados ( $p \geq 0,05$ ), seguida por uma **Análise Fatorial Confirmatória** (CFA) para avaliar as escalas resultantes. Posteriormente utilizou-se o **Modelo de Equações Estruturais** (SEM) para testar as hipóteses em estudo, tendo por base os seis construtos latentes, identificados na ACP e CFA: **Valor do Trabalho**, **Clima Organizacional**, **Social**, **Sentimento de Pertença**, **Satisfação** e **Intenções Profissionais**. O ajuste do modelo foi avaliado no AMOS 6, considerando medidas de ajuste global e parcimoniosas. Adicionalmente, recorreu-se à análise de testes não paramétricos de modo a explorar as características sociodemográficas/socioprofissionais da população na amostra em relação aos construtos, a fim de compreender melhor o perfil da população do setor em relação ao quiet quitting.

**Figura 2** - Fases de desenvolvimento metodológico do estudo

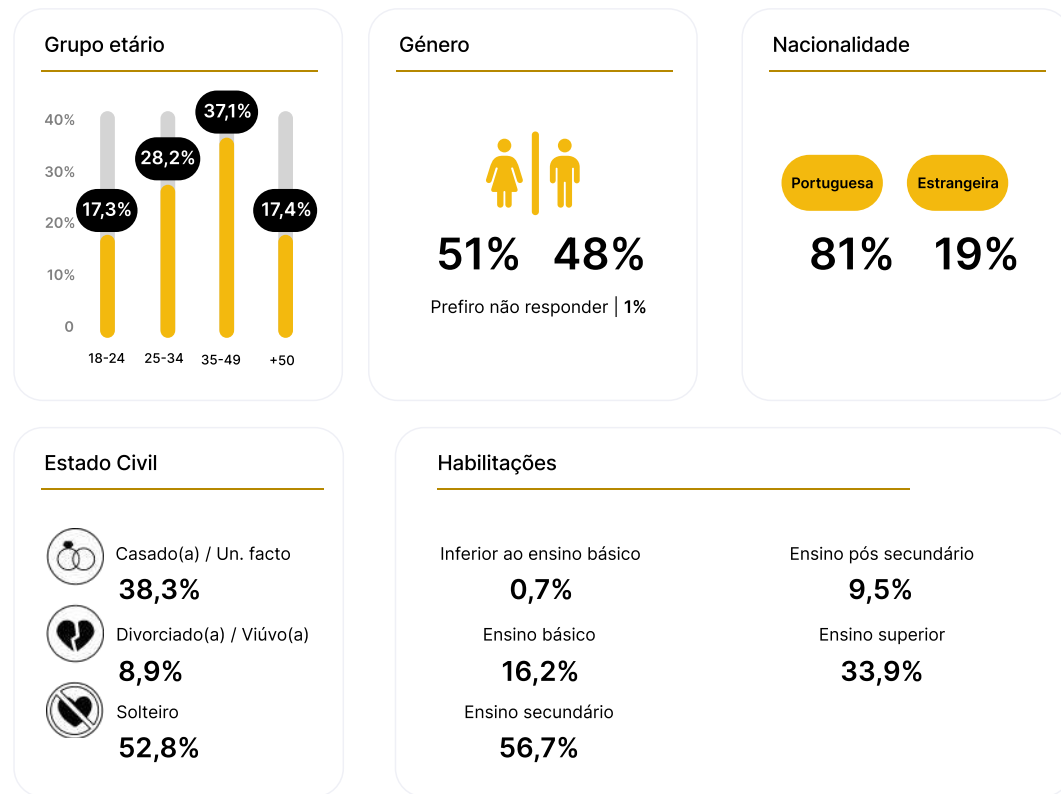


# metodologia.

## Amostra.

A recolha de dados foi realizada na região do Algarve entre profissionais na área da restauração e da hotelaria. A amostra foi calculada para uma população finita por aproximação à distribuição normal, com um intervalo de confiança de 95% e um erro amostral de 2,5%. Sendo necessárias 383 observações para garantir a representatividade da amostra. Tendo em conta o tipo de público-alvo optou-se por uma amostra por conveniência, assim e para garantir que esta possuía as mesmas características da população foram recolhidos 1223 questionários validados que permitem fazer inferência estatística, tabela 1 e tabela 2.

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica



# metodologia.

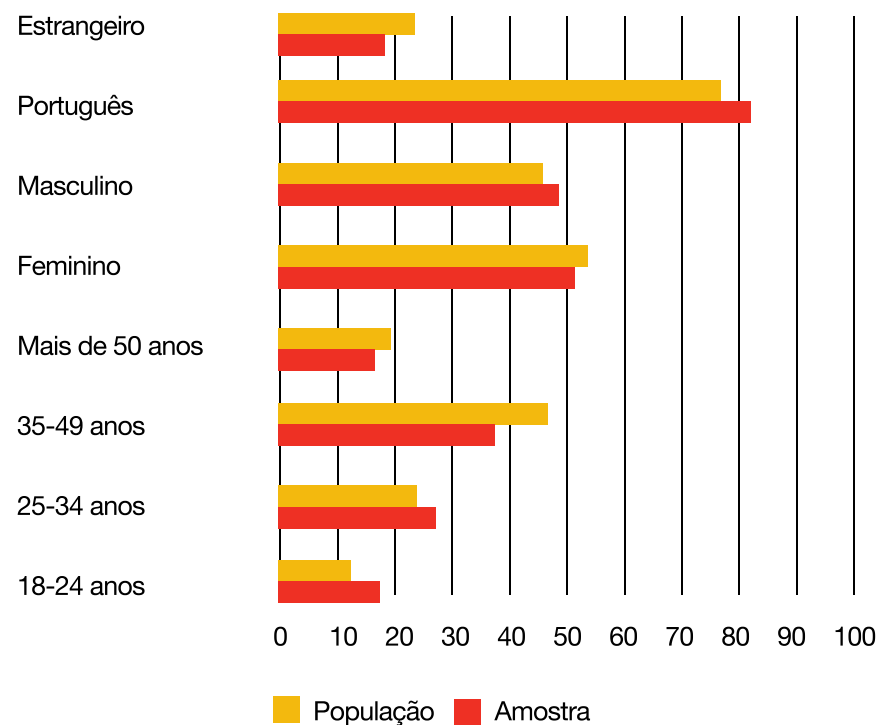
## Amostra.

A amostra em análise abrange profissionais com faixas etárias entre 18 e mais de 50 anos, com uma predominância notável entre os 25 e os 49 anos (65,3%). Quanto à caracterização de género, a distribuição é equitativa (masculino 48,1%; feminino 50,9%). No que diz respeito ao estado civil, a maioria dos participantes na amostra é solteira (52,8%), seguida por aqueles que estão atualmente casados ou em união de facto (38,3%).

Em termos de nacionalidades, observa-se uma clara predominância de profissionais de nacionalidade portuguesa (80,9%), seguidos por nacionalidade brasileira (9,1%). A amostra também inclui representantes de nacionalidades europeias (3,8%), africanas (2,6%), americanas (1,4%) e asiáticas (2,2%). No que se refere às habilitações literárias, a amostra é maioritariamente composta por profissionais com ensino secundário (39,8%) e ensino superior (33,9%).

Os profissionais da restauração e da hotelaria no Algarve apresentam idades entre os 25-49 anos (70%) com uma ligeira prevalência para o género feminino (54%) e com uma mão de obra estrangeira que ascende a 23%, características muito próximas das verificadas para a amostra, o que permite generalizar os resultados, figura 3.

**Figura 3** - Características sociodemográficas da amostra e da população



Fonte: Quadros de Pessoal, Ministério do Emprego e da Segurança social, 2019.

# metodologia.

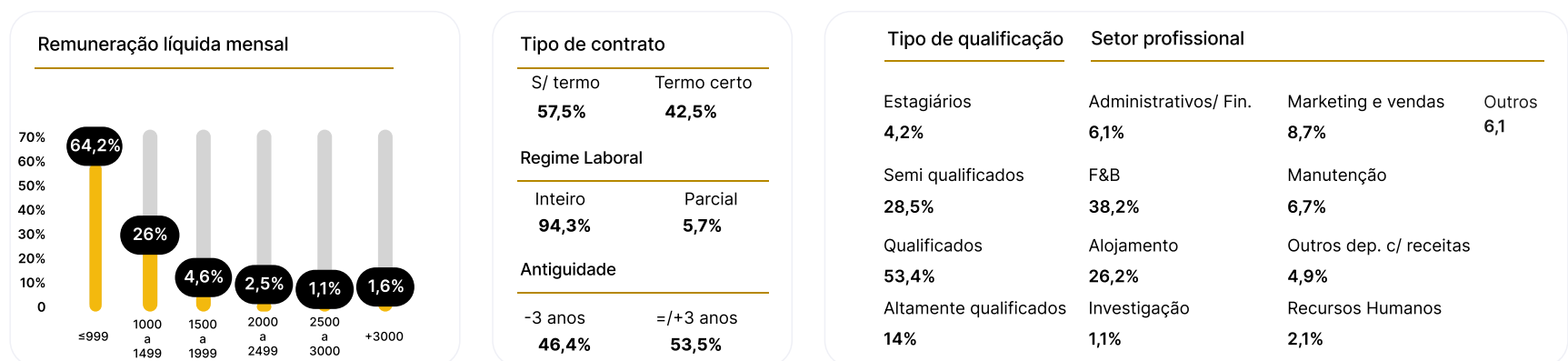
## Amostra.

Quanto às qualificações profissionais, a amostra é majoritariamente composta por profissionais qualificados (32,2%), sendo que 57,5% possuem contratos a termo certo e 42,5% têm contratos sem termo. Em termos de regime de trabalho, a grande maioria dos profissionais trabalha a tempo inteiro (94,3%), enquanto apenas 5,7% estão em regime parcial. Cerca de 53,5% dos profissionais têm mais de 3 anos de experiência, enquanto 46,5% têm menos de 3 anos de experiência.

No que diz respeito ao setor profissional, a maioria dos participantes exerce funções na hotelaria (60,5%) e na restauração (39,5%). Relativamente à remuneração, a maioria dos profissionais na amostra afirmou receber até 999 euros (64,2%), seguido por 26% com remunerações entre 1000 euros e 1499 euros.

Características estas também extensíveis à população, reafirmando a possibilidade de generalizar os resultados da amostra.

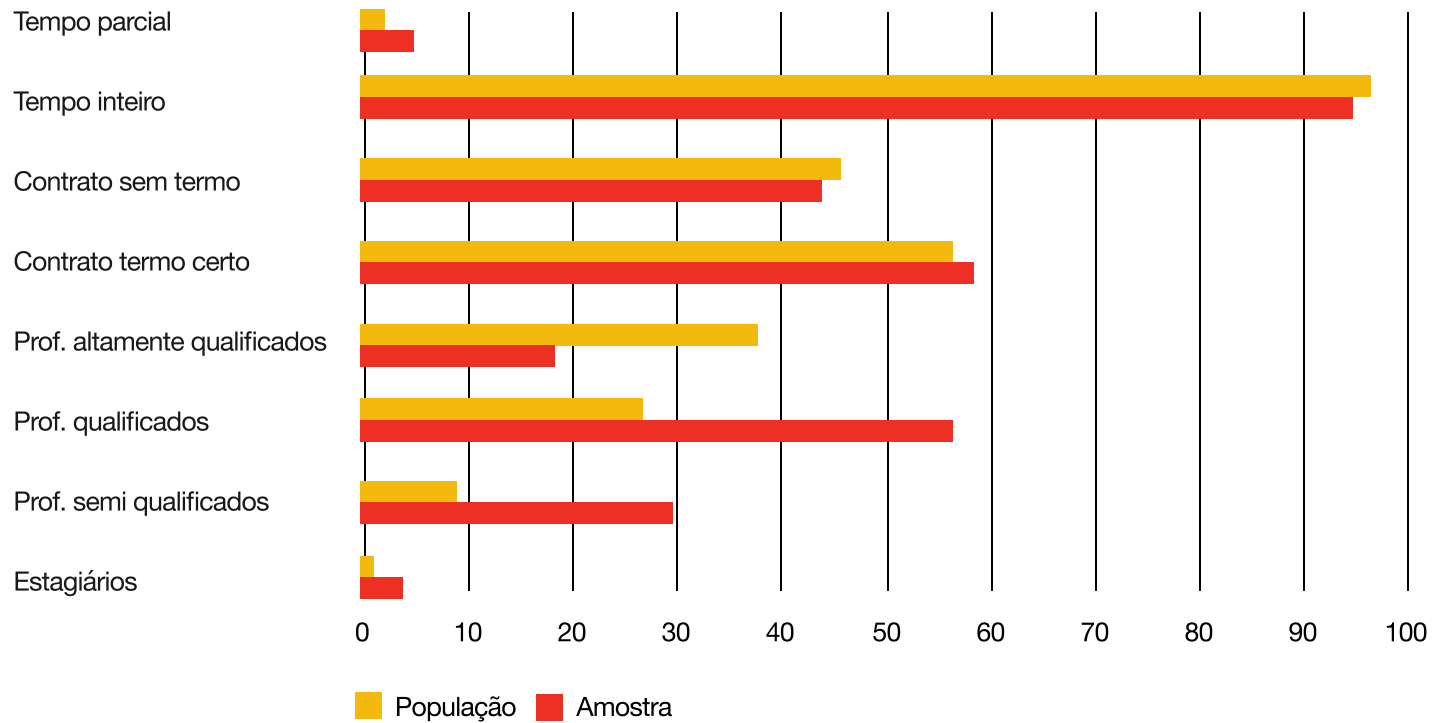
**Tabela 2 - Caracterização socioprofissional**



# metodologia.

## Amostra.

**Figura 4** - Características socioprofissionais da amostra e da população



**Fonte:** Quadros de Pessoal, Ministério do Emprego e da Segurança social, 2019.

# resultados.

Os dados apresentam uma panorâmica abrangente das percepções dos participantes em relação aos principais construtos no fenómeno da demissão silenciosa no setor da restauração e da hotelaria na região do Algarve.

Considerando os resultados presentes na tabela 3, resultado da análise de componentes principais é possível verificar a relevância do clima organizacional e do sentimento de pertença na definição do fenómeno em estudo, pelo valor do alfa de cronbach e pelas suas variâncias explicadas. Apesar da relevância do clima organizacional este é o construto que menos consenso recolhe a par com a satisfação, médias muito próximas de três e desvios padrões superiores a 1, revelam a dispersão de opiniões. Com efeito, cerca de 40% demonstra alguma insatisfação com a atual situação profissional e 47% não percebe a existência de um bom clima organizacional.

Mais consensual é o valor do trabalho ( $\mu=4,16$ ) com um desvio padrão de 0,687 e com uma boa consistência interna em termos de resposta ( $\alpha=0,82$ ), onde sugere que todos os trabalhadores reconhecem a importância do seu trabalho para a organização. A componente "social" é igualmente valorizada ( $\mu=4,15$ ) ainda que menos consensual, sugerindo que as relações interpessoais precisam de ser trabalhadas.

O "sentimento de pertença", que apresentou uma consistência interna sólida ( $\alpha=0,888$ ), obteve igualmente

uma avaliação equilibrada ( $\mu=3,86$ ) e um desvio padrão de 0.86, sugerindo que existe envolvimento com a organização, mas não em todos os casos. As "intenções profissionais" são o construto que maior dispersão revela ( $\sigma=1,592$ ) e menor média (3,3), a possibilidade de não conseguir reter talentos no setor é uma realidade, para mais de 20% da população.

**Tabela 3** - Construtos que explicam o quiet quitting

Construto	$\mu$	$\sigma$	$\alpha$	VE
Valor do trabalho	4,16	0,687	0,82	6,221
Clima organizacional	3,6	1,2	0,88	40,067
Social	4,155	0,917	0,82	4,943
Sentimento de pertença	3,864	0,861	0,888	10,794
Satisfação	3,61	1,212	0,873	4,117
Intenções Profissionais	3,373	1,592	0,858	5,079

$\mu$  - Média;  $\sigma$  - Desvio padrão;  $\alpha$  - Alfa de cronbach; **VE** - Variância explicada

Cada um destes construtos é multidimensional e perspectivado de forma diferente por perfis sociodemográficos e profissionais que se destacam nos pontos seguintes.

# resultados.

## Valor do trabalho.

O valor do trabalho procura compreender as percepções dos profissionais sobre a importância das suas funções no ambiente laboral e de que modo é que essas percepções influenciam as suas escolhas profissionais.

O construto apresenta uma boa consistência interna ( $\alpha=0,82$ ) sendo explicado pela contribuição, importância, equipa e compromisso. Ao considerar os valores da componente "contribuição" para o sucesso da organização, percebemos que os profissionais possuem uma percepção clara do seu contributo para a empresa, assumem as suas funções como peças indispensáveis, válidas e importantes para o sucesso da organização. Ainda percebem como é que as suas funções se relacionam com as dos colegas e encaram a conclusão das tarefas como uma experiência positiva e enriquecedora.

**Tabela 4** - Construto valor do trabalho

Itens	$\mu$	$\sigma$	VC
<b>O meu trabalho representa uma importante contribuição para o sucesso da organização.</b>	<b>4,11</b>	<b>0,84</b>	<b>0,76</b>
O meu trabalho é verdadeiramente válido e importante.	4,22	0,80	0,78
<b>Percebo de que forma as minhas funções se relacionam com as funções dos meus colegas.</b>	<b>4,13</b>	<b>0,84</b>	<b>0,73</b>
Tentar terminar as minhas tarefas no meu emprego é uma experiência positiva.	4,193	0,83	0,65

$\mu$  - Média

$\sigma$  - Desvio padrão

$\alpha$  - Alfa de cronbach

VC - Valor da componente

$\alpha = 0,82$

# resultados.

## Valor do trabalho

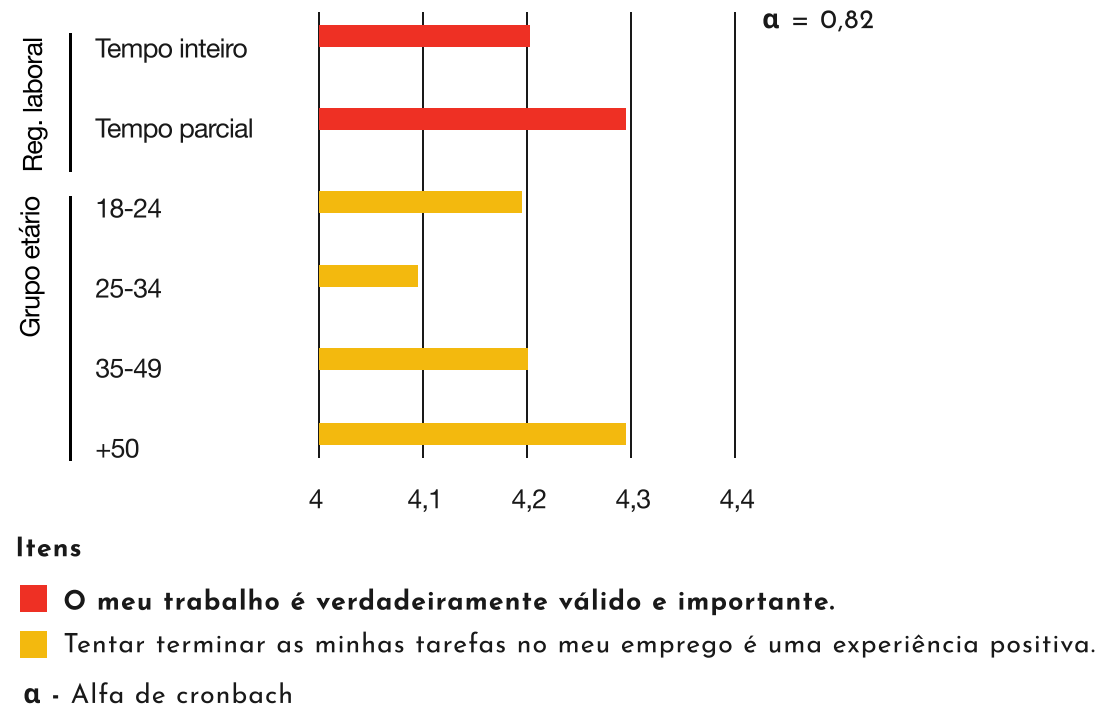
No que toca à “importância”, são os trabalhadores em regime laboral parcial os que mais importância atribuem à sua função ( $\mu=4,29$ ).

Quanto ao “compromisso”, a maioria dos profissionais percebe a conclusão das tarefas como uma experiência positiva, destacando-se nas faixas etárias entre 18 e 24 anos ( $\mu=4,19$ ) e acima dos 50 anos ( $\mu=4,29$ ).

De forma intrigante, observa-se que tanto os mais jovens quanto os maiores de 50 anos são os que demonstram um maior sentido de dever. Por outro lado, os trabalhadores entre 25 e 34 anos são os menos cumpridores, possivelmente refletindo a estabilidade que experimentaram.

No que diz respeito ao regime de trabalho, destaca-se que os trabalhadores a tempo parcial são os que mais valorizam o seu trabalho. Isso sugere que esses profissionais possivelmente preenchem lacunas na eficiência dos trabalhadores a tempo integral, que podem ter uma produtividade mais estável.

**Figura 5** - Diferenças na percepção do valor do trabalho por características sociodemográficas e socioprofissionais





# resultados.

## Clima organizacional.

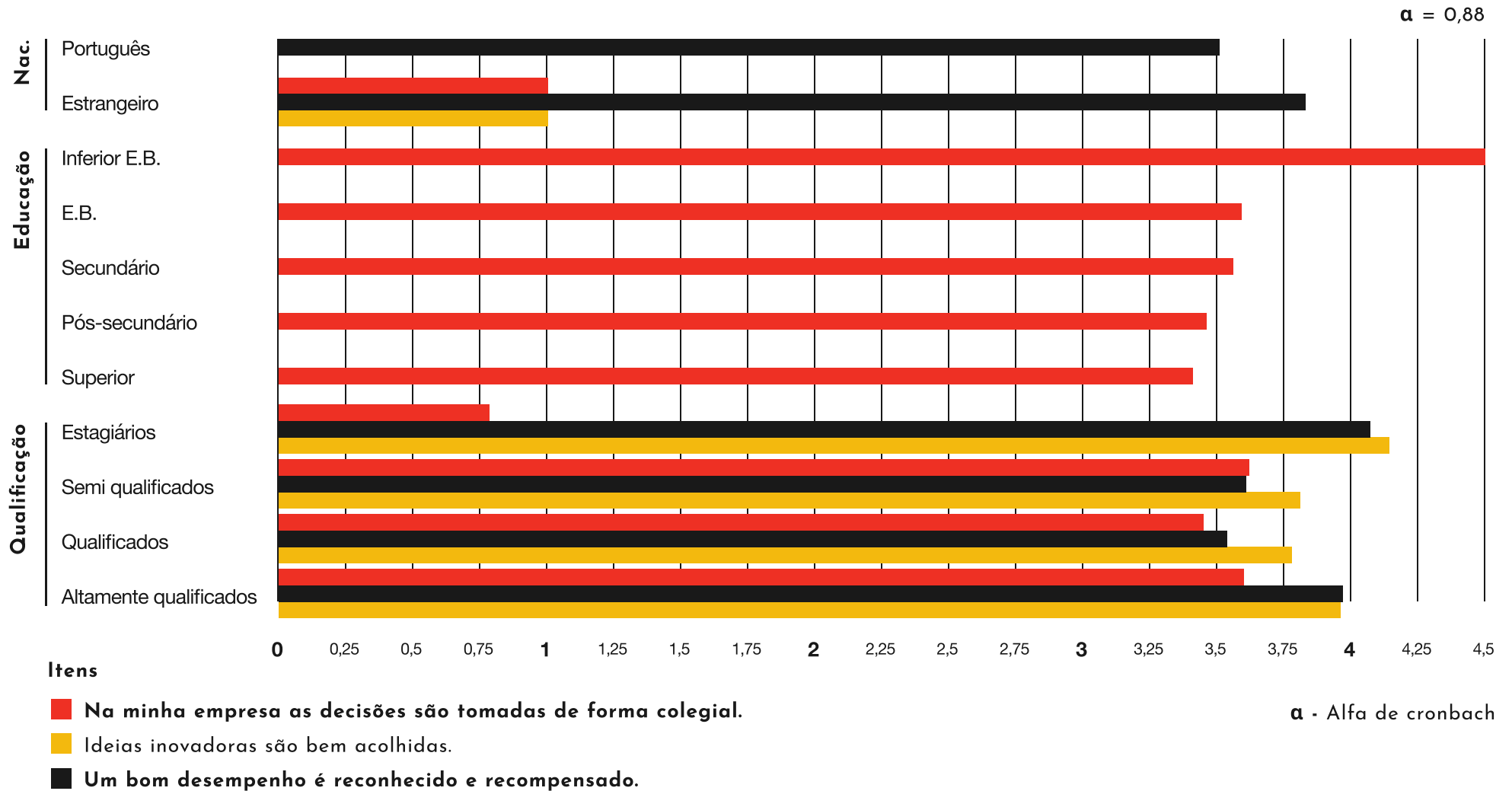
Testes não paramétricos revelaram que na componente “colegial”, com um valor médio de 3,51, a colegialidade das decisões organizacionais é mais bem percebida pelos estagiários ( $\mu=3,78$ ) e pelos trabalhadores com menos habilitações ( $\mu=4,50$ ), sendo que os qualificados ( $\mu=3,43$ ) são os que mais discordam desta democracia- muito provavelmente porque esta colegialidade não é tão real quanto parece.

Em linha com a colegialidade a recetividade de ideias inovadoras ( $\mu=3,81$ ) é mais bem percebida pelos estagiários ( $\mu=4,12$ ), ou porque não existe esta abertura ou porque os trabalhadores não partilham ideias. Por sua vez, a recompensa e reconhecimento pelo bom desempenho com um valor médio de 3,57, é mais bem percebida pelos estrangeiros ( $\mu=3,83$ ) e pelos estagiários ( $\mu=4,04$ ).

Em geral, os processos de tomada de decisão colegiais, o acolhimento de ideias inovadoras e a avaliação de desempenho são essenciais para um bom clima organizacional, existindo uma melhor perceção deste clima entre os profissionais com menos qualificações ou que se encontram em início de carreira.

# resultados. Clima organizacional.

**Figura 6 -** Diferenças na percepção do clima organizacional por características sociodemográficas e socioprofissionais



# resultados.

## Social.

A dimensão social engloba interações entre membros, influenciando o clima organizacional, o envolvimento dos colaboradores e a eficácia global da empresa.

A tabela 6 mostra que a maioria dos profissionais sente que tem amigos no trabalho, sendo que para os mesmos é importante terem pessoas com quem possam contar caso tenham um problema no trabalho e atribuem uma importância significativa em terem pelo menos uma pessoa com quem possam contar dentro do contexto de trabalho (VC=0,848 e VC=0,847), ambos com médias acima de 4 valores), relevante também é a amizade ( $\mu=4,14$ ).

**Tabela 6** - Construto social

Itens	$\mu$	$\sigma$	VC
<b>Tenho amigos no emprego.</b>	<b>4,14</b>	<b>0,93</b>	<b>0,77</b>
Tenho pelo menos um colega com quem posso falar acerca dos problemas quotidianos.	4,19	0,95	0,85
<b>Tenho colegas em quem posso contar caso tenha um problema.</b>	<b>4,14</b>	<b>0,99</b>	<b>0,85</b>

$\mu$  - Média

$\sigma$  - Desvio padrão

$\alpha$  - Alfa de cronbach

VC - Valor da componente

$\alpha = 0,82$

No caso deste construto, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas ao nível sociodemográfico e profissional.

# resultados.

## Sentimento de pertença.

O sentimento de pertença alimenta o bem-estar e a motivação individual dentro do ambiente profissional. Este sentimento refere-se à percepção subjetiva de integração e conexão com um sistema ou ambiente específico, sendo neste caso, a organização.

Os profissionais consideram vital o sentimento de pertença à organização e que a mesma se pautar por regras e princípios éticos e de justiça social. A afeição positiva em relação à organização e os profissionais sentirem a organização como “nós” e não “eles”, estimula-os a produzirem mais do que o esperado, demonstrando uma maior propensão para sentirem que os objetivos organizacionais estão em sintonia com os seus objetivos pessoais. Este construto demonstra uma consistência interna robusta ( $\alpha=0,888$ ) onde a ética e a justiça surgem como o fator mais relevante ( $VC=0,766$ ) com um valor médio de 3,85 e uma dispersão de 0,9, sugerindo que nem sempre a ética e a justiça são percebidas, no caso 34%. O envolvimento é o segundo fator mais relevante ( $VC=0,751$ ) com um valor médio de 4,03 e um desvio padrão de 1,0, cerca de 25% dos profissionais não assume a empresa com parte de si. A motivação para produzir ( $VC=0,731$ ,  $\mu=3,76$  e  $\sigma=0,92$ ) e o alinhamento dos objetivos pessoais e empresariais ( $VC=0,720$ ,  $\mu=3,75$  e  $\sigma=0,887$ ) são igualmente relevantes na explicação do sentimento de pertença, ainda que 36% não consiga rever-se nos objetivos e na forma de motivar da empresa. No que toca a algum pessimismo verifica-se que a tendência é reconhecer o papel da organização na sua vida, menos de 30% assume ter mais pensamentos negativos do que positivos.

# resultados.

## Sentimento de pertença.

**Tabela 7** - Construto sentimento de pertença

<b>Itens</b>	<b><math>\mu</math></b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>VC</b>
<b>Quando falo da empresa a outras pessoas, costumo mencionar "nós" em vez de "eles".</b>	<b>4,03</b>	<b>1,01</b>	<b>0,75</b>
Por norma, tenho sentimentos mais positivos do que negativos no meu emprego.	3,94	0,91	0,69
<b>Esta empresa estimula-me a produzir mais do que é expectável.</b>	<b>3,76</b>	<b>0,92</b>	<b>0,73</b>
A aplicação das regras e das políticas organizacionais, seguem princípios éticos e de justiça.	3,85	0,91	0,77
<b>Os objetivos da empresa são concordantes com os meus objetivos pessoais e profissionais.</b>	<b>3,75</b>	<b>0,89</b>	<b>0,72</b>

$\mu$  - Média

$\sigma$  - Desvio padrão

$\alpha$  - Alfa de cronbach

VC - Valor da componente

$\alpha = 0,888$

# resultados.

## Sentimento de pertença.

Relativamente aos resultados da caracterização sociodemográfica/socioprofissional, como a tabela 10 indica, os testes não paramétricos revelaram que o “envolvimento”, com um valor médio de 4,03, são os profissionais altamente qualificados ( $\mu=4,19$ ) que tendem a olhar para a organização como nós. Sendo também estes os que possuem uma visão mais positiva sobre a organização ( $\mu=4,12$ ). Esta visão positiva é partilhada com os trabalhadores com mais de 50 anos ( $\mu=4,08$ ).

No que concerne à "motivação", com um valor médio de 3,76, profissionais estrangeiros ( $\mu=3,88$ ) tendem a sentir estímulo para superar expectativas na produção. Adicionalmente, a experiência e a qualificação mostraram uma influência positiva na perspetiva laboral, evidenciando que os profissionais mais experientes e qualificados tendem a apresentar maior motivação. Ainda se verifica que o sentimento de pertença está mais consolidado entre os maiores de 50 anos, qualificados e estrangeiros, sugerindo que a responsabilidade associada à profissão espoleta um maior envolvimento.

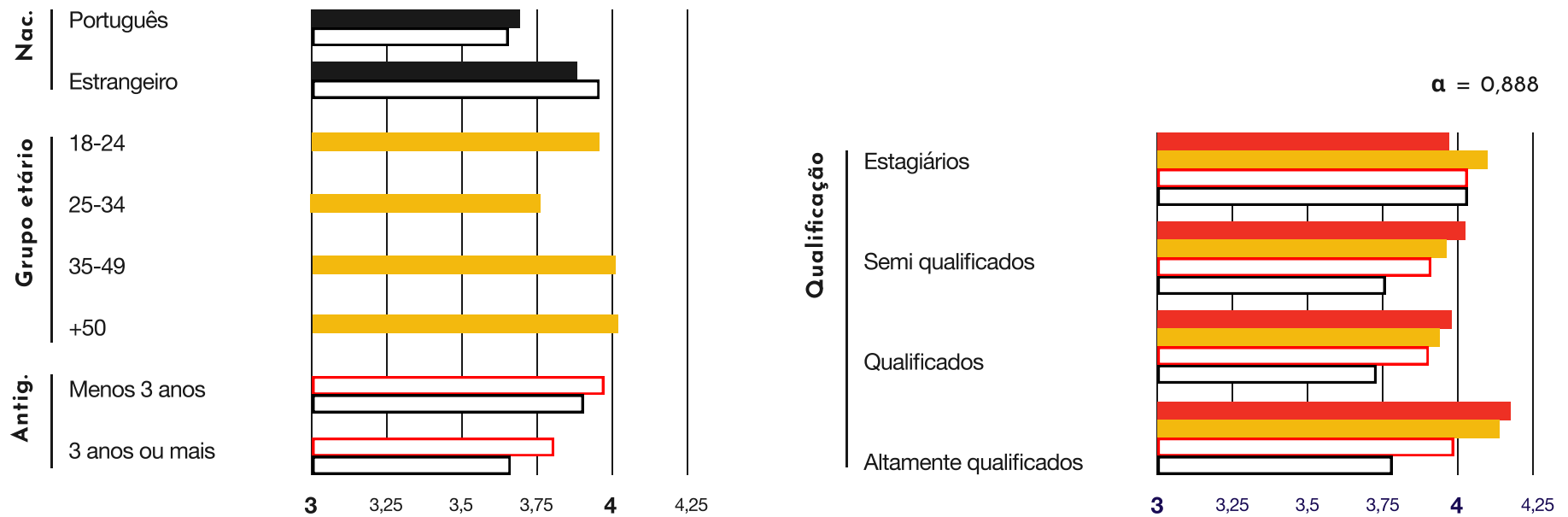
Por outro lado, com um valor médio de 3,85, profissionais com menos de 3 anos ( $\mu=3,92$ ) na organização ou em estágio ( $\mu=4,02$ ) geralmente percebem as políticas organizacionais como éticas e justas. Por sua vez, em relação ao “alinhamento”, com um valor médio de 3,75, profissionais com menos de 3 anos ( $\mu=3,84$ ) na organização ou em estágio ( $\mu=4,02$ ) e estrangeiros ( $\mu=3,95$ ) tendem a acreditar que os objetivos da empresa estão alinhados com seus objetivos pessoais.

Deste modo, profissionais altamente qualificados, com mais de 50 anos e estrangeiros, estão mais envolvidos e têm perspectivas positivas na organização. Os profissionais estrangeiros demonstraram motivação adicional na procura por excelência, enquanto os mais recentes na organização percebem as políticas como éticas e justas, sendo que acreditam fortemente na convergência de objetivos com a empresa.

# resultados.

## Sentimento de pertença.

Figura 7 - Diferenças na perceção do sentimento de pertença por características sociodemográficas e socioprofissionais



### Itens

- Quando falo da empresa a outras pessoas, costumo mencionar "nós" em vez de "eles".
- Por norma, tenho sentimentos mais positivos do que negativos no meu emprego.
- Esta empresa estimula-me a produzir mais do que é expectável.
- A aplicação das regras e das políticas organizacionais, seguem princípios éticos e de justiça.
- Os objetivos da empresa são concordantes com os meus objetivos pessoais e profissionais.

$\alpha$  - Alfa de cronbach

# resultados.

## Satisfação.

A relevância da satisfação no trabalho no setor do turismo, destaca a necessidade de uma gestão eficaz de recursos humanos para enfrentar desafios e promover o crescimento.

Os profissionais revelam elevados níveis de satisfação com oportunidades formativas, confiança nas perspectivas de progressão de carreira e valorização da promoção por mérito, reconhecendo que a progressão está ligada à capacidade individual. Os resultados indicam uma boa consistência interna ao nível das respostas ( $\alpha=0,873$ ) e que esses fatores contribuem significativamente para a satisfação no trabalho. Na base da satisfação surge a promoção por progressão ( $VC=0,836$ ) e a promoção por mérito ( $VC=0,790$ ), com valores médios e 3,6 e 3,54, respetivamente, ambas com dispersão superior a 1, justificada pela prevalência de 40% dos profissionais que não reconhecem estas práticas na organização. As oportunidades de formação e de carreira são igualmente relevantes ( $VC=0,738$  e  $VC=0,711$ ), com valores médios de 3,64 e 3,54 mantêm dispersões superiores a 1, isto porque 40% dos inquiridos não está satisfeito com as oportunidades que a empresa oferece. A satisfação geral é o fator com menor poder explicativo, mas é também o que apresenta maior média e menor dispersão, muito provavelmente porque apesar de nem tudo ser perfeito aquele é trabalho deles.

**Tabela 8** - Construto satisfação

Itens	$\mu$	$\sigma$	VC
<b>Estou satisfeito(a) com as oportunidades de formação da empresa.</b>	<b>3,64</b>	<b>1,10</b>	<b>0,74</b>
Estou satisfeito(a) com as oportunidades de carreira dentro da empresa.	3,54	1,11	0,71
<b>De forma geral, estou satisfeito(a) com o meu emprego.</b>	<b>3,73</b>	<b>1,06</b>	<b>0,69</b>
A progressão de carreira é baseada na capacidade individual.	3,60	1,11	0,84
<b>As pessoas são promovidas por mérito.</b>	<b>3,54</b>	<b>1,12</b>	<b>0,79</b>

$\mu$  - Média

$\sigma$  - Desvio padrão

$\alpha$  - Alfa de cronbach

VC - Valor da componente

$\alpha = 0,873$

# resultados.

## Satisfação.

Relativamente às diferenças, figura 8, verifica-se que para as “Oportunidades”, com um valor médio de 3,64, são os profissionais em regime parcial ( $\mu=3,94$ ) e em estágio ( $\mu=4,22$ ) que mais satisfeitos estão com as oportunidades formativas na organização. No que toca às oportunidades de carreira, com um valor médio de 3,54, são igualmente os profissionais em regime parcial ( $\mu=3,87$ ), em estágio ( $\mu=3,96$ ), com menos de três anos ( $\mu=3,62$ ) e altamente qualificados ( $\mu=3,70$ ) que mais se revem nas oportunidades de progressão de carreira.

No que concerne à “Satisfação”, ( $\mu=3,73$ ), os resultados sugerem que são os profissionais estrangeiros ( $\mu=3,88$ ), com menos de três anos de experiência ( $\mu=3,80$ ) e/ou em estágio ( $\mu=4,14$ ) e em regime parcial ( $\mu=4,09$ ) que revelam níveis mais elevados de satisfação geral com o trabalho

Assim os profissionais como menos experiência profissional e/ou de nacionalidade estrangeira, altamente qualificadas apresentam níveis significativos de satisfação, especialmente em relação a oportunidades formativas e perspectivas de progressão de carreira na organização. Em contrapartida, quadros intermédios ou mais antigos revelam menores níveis de satisfação.

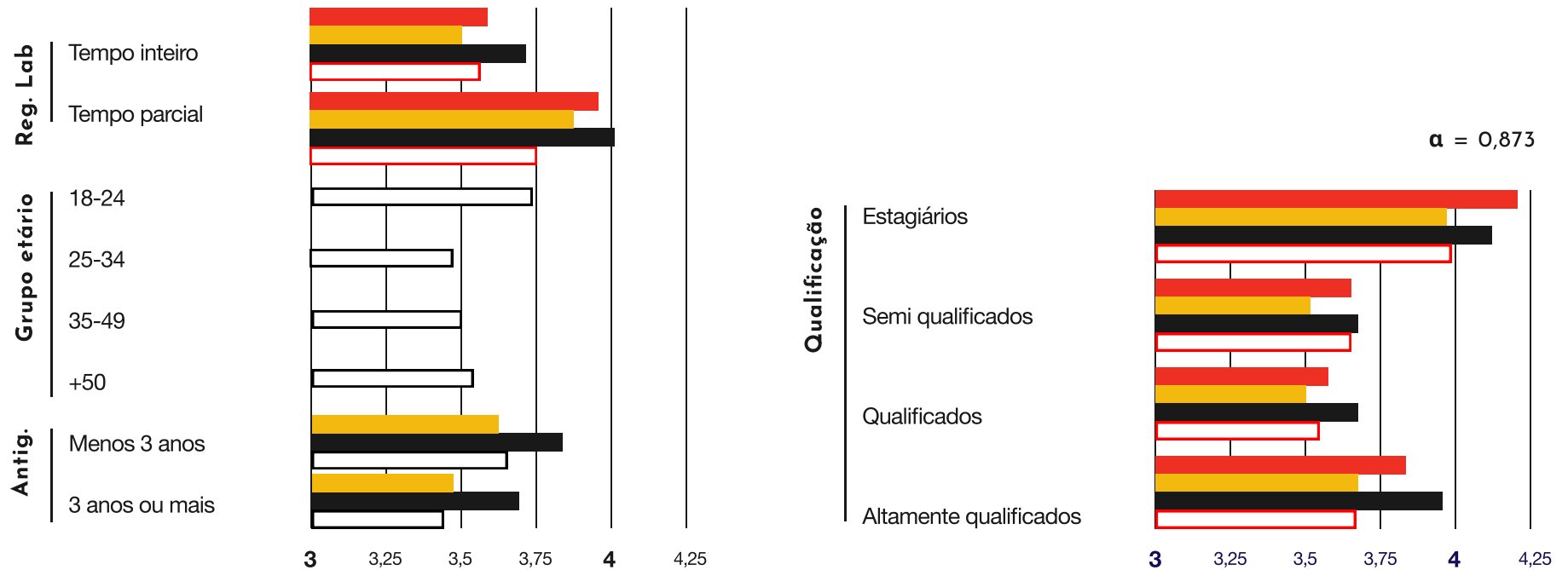
Por sua vez, são os profissionais em estágio ( $\mu=3,98$ ) ou a regime parcial ( $\mu=3,74$ ) que acreditam que a progressão de carreira está cimentada na capacidade individual, enquanto os estrangeiros ( $\mu=3,68$ ), com idades entre os 18 e os 24 ( $\mu=3,73$ ) com menos de três anos de casa ( $\mu=3,64$ ) que acreditam que as pessoas são promovidas por mérito.

Estes resultados indicam que as pessoas com menos experiência profissional, nomeadamente as que se encontram em regime parcial e/ou que têm nacionalidade estrangeira, admitem que a progressão de carreira é baseada no mérito e na capacidade individual.

# resultados.

## Satisfação.

Figura 8 - Diferenças na percepção da satisfação por características sociodemográficas e socioprofissionais



### Itens

- Estou satisfeito(a) com as oportunidades de formação da empresa.
- Estou satisfeito(a) com as oportunidades de carreira dentro da empresa.
- De forma geral, estou satisfeito(a) com o meu emprego.
- A progressão de carreira é baseada na capacidade individual.
- As pessoas são promovidas por mérito.

$\alpha$  - Alfa de cronbach

# resultados.

## Intenções profissionais.

Em relação às intenções profissionais, os profissionais expressam motivação para permanecer no emprego atual nos próximos anos, mesmo sem a perspectiva de promoção. Como é possível verificar na tabela 9, as respostas têm uma sólida consistência interna ( $\alpha=0,85$ ), e as médias para “estabilidade” e “lealdade” indicam concordância, a proximidade de 3 revela que aproximadamente metade dos profissionais discorda ou não emite opinião, sugerindo que, na presença de melhores oportunidades, podem considerar deixar a empresa.

**Tabela 9** - Construto intenções profissionais

Itens	$\mu$	$\sigma$	VC
Não é provável que comece a procurar um novo emprego nos próximos anos.	3,43	1,26	0,85
Não costumo pensar em abandonar este emprego.	3,44	1,24	0,78
Pretendo continuar neste emprego nos próximos anos, mesmo sem promoção.	3,24	1,29	0,76

$\mu$  - Média

$\sigma$  - Desvio padrão

$\alpha$  - Alfa de cronbach

VC - Valor da componente

$\alpha = 0,858$

# resultados.

## Intenções profissionais.

Na “estabilidade”, são os profissionais em regime parcial ( $\mu=3,56$ ), com três anos ou mais de trabalho ( $\mu=3,54$ ), com mais de 50 anos ( $\mu=3,77$ ) e com qualificações inferiores ao ensino básico ( $\mu=3,88$ ) que apresentam maiores níveis de estabilidade, sendo que não estão a pensar em procurar um novo emprego. Já os profissionais com qualificações inferiores ao ensino básico ( $\mu=3,75$ ) não costumam pensar em abandonar o seu emprego.

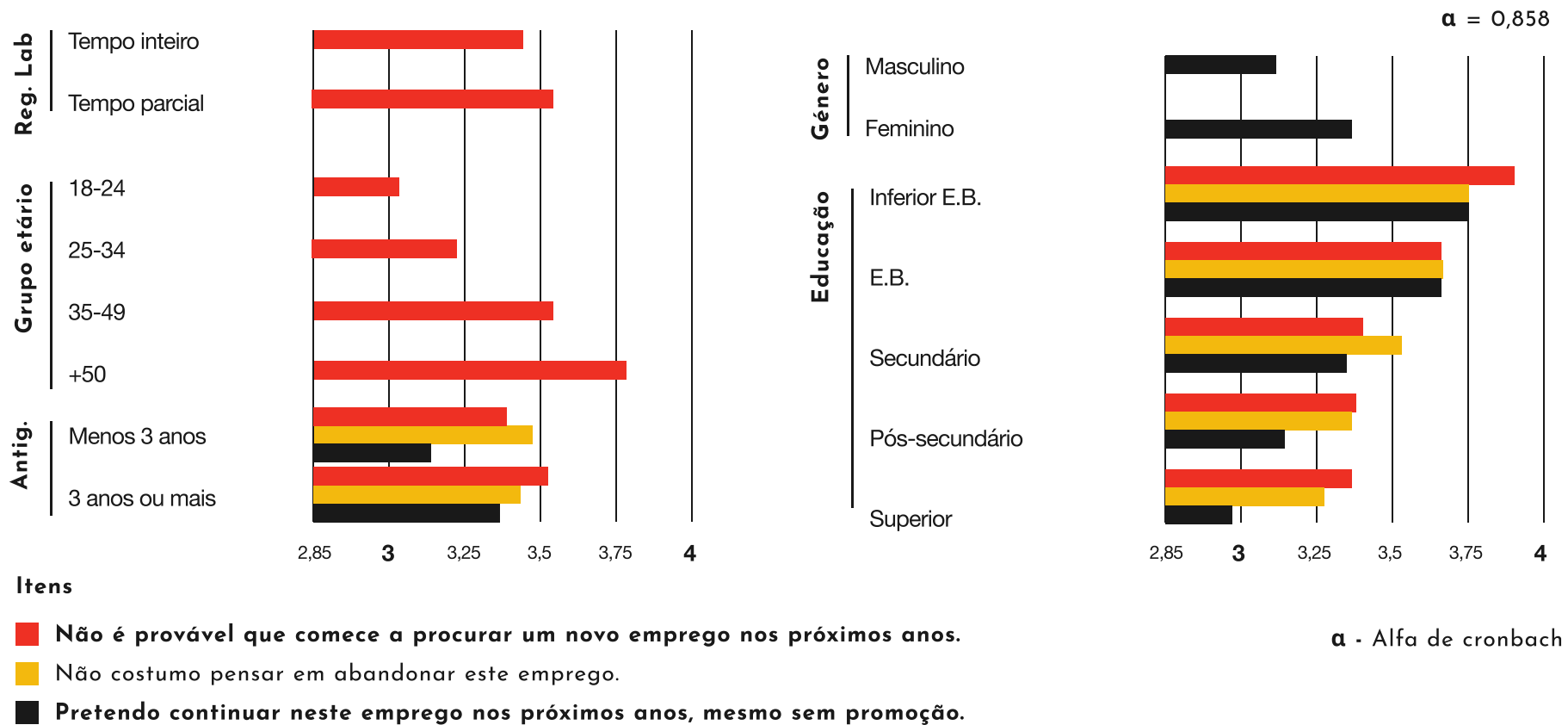
Por sua vez, são os profissionais do género feminino ( $\mu=3,34$ ) com 3 anos ou mais de casa ( $\mu=3,32$ ) e com qualificações inferiores ao ensino básico ( $\mu=3,75$ ) que mais propensos são a continuar no mesmo trabalho mesmo sem promoção.

Isto indica que os profissionais mais velhos, com incidência no género feminino, que apresentam níveis mais baixos de qualificação e com um longo percurso profissional demonstram maior estabilidade e lealdade no trabalho. A fraca probabilidade de turnover sugere uma forte ligação com o emprego atual.

# resultados.

## Intenções profissionais.

**Figura 9** - Diferenças na percepção das intenções profissionais por características sociodemográficas e socioprofissionais



# resultados.

Antes de se estimar um modelo de equações estruturais, foi realizada uma análise confirmatória que permitiu verificar que a estrutura dos construtos é a detetada na ACP. A bondade do ajustamento foi medida por vários indicadores, de medida e de ajustamento, todos eles com valores que confirmam a bondade do ajustamento. A Validade convergente e discriminante também foi verificada. Face a estes resultados prosseguiu-se com a estimação do modelo estrutural.

Ao avaliarmos as hipóteses em estudo, podemos observar então que todas foram confirmadas, conferindo consistência ao modelo conceptual inicialmente proposto, conforme evidenciado na figura 10. O que reforça o valor teórico do modelo conceptual, refletindo de forma precisa a dinâmica das relações entre os construtos em questão.

Assim, constatou-se que o valor do trabalho exerce uma influência positiva tanto na dimensão social ( $\beta=0,593$ ,  $p<0.05$ ) quanto nas intenções profissionais ( $\beta=0,107$ ,  $p<0.05$ ). Isso confirma as hipóteses em estudo **H4** - O valor do trabalho influencia o ambiente social e **H8** - O valor do trabalho influencia as intenções profissionais, indicando que os valores atribuídos ao trabalho pelos profissionais promovem relações mais positivas com os colegas e podem influenciar suas intenções dentro da organização. Por outro lado, verificou-se que o clima organizacional exerce uma influência significativa no sentimento de pertença ( $\beta=0,672$ ,  $p<0.05$ ) e no valor do trabalho ( $\beta=0,664$ ,  $p<0.05$ ). Adicionalmente, o ambiente de trabalho apresenta

uma influência positiva na satisfação ( $\beta=0,57$ ,  $p<0.05$ ) e nas intenções profissionais ( $\beta=0,202$ ,  $p<0.05$ ). Esses resultados confirmam as hipóteses em estudo: **H2** - O Clima organizacional influencia o sentimento de pertença; **H3** - O clima organizacional influencia o valor do trabalho; **H5** - O clima organizacional influencia a satisfação; e, por fim, **H7** - O clima influencia as intenções profissionais. A confirmação dessas hipóteses sugere que o ambiente de trabalho desempenha um papel determinante para os profissionais se sentirem integrados na organização, alinhados com seus valores profissionais, sendo fundamental para a satisfação no trabalho e para as futuras intenções profissionais de cada colaborador.

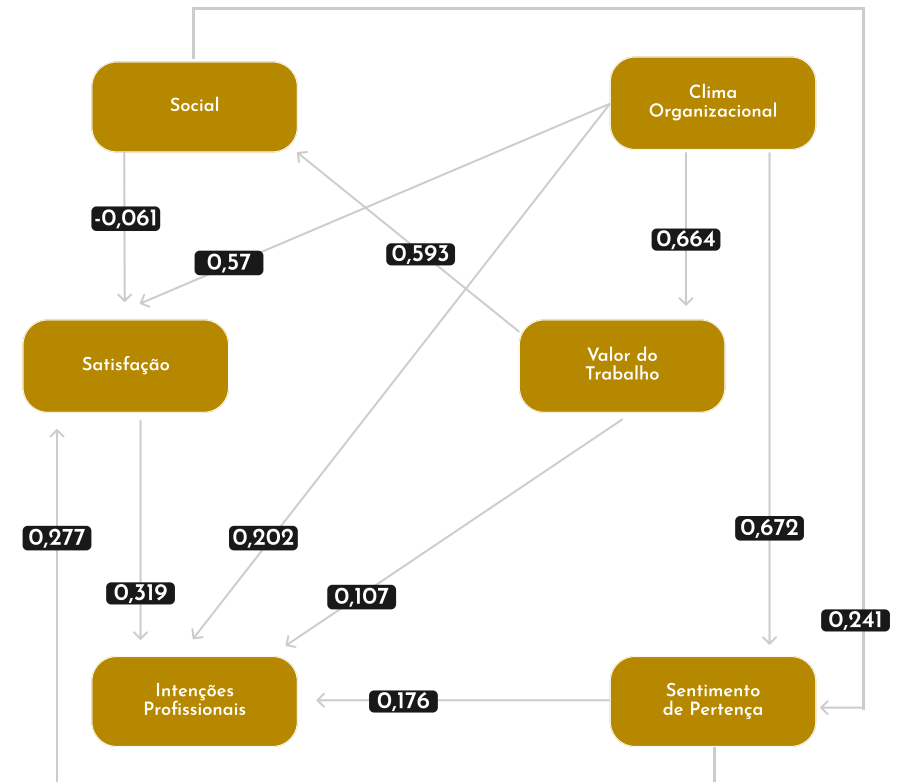
Observou-se igualmente que a dimensão social exerce uma influência significativa no sentimento de pertença ( $\beta=0,241$ ,  $p<0.05$ ) e apresenta uma influência negativa na satisfação ( $\beta=-0,061$ ,  $p<0.05$ ). Esses resultados confirmam as hipóteses em estudo: **H1** - O ambiente social da organização influencia o sentimento de pertença; e **H6** - O ambiente social influencia a satisfação. A confirmação dessas hipóteses sugere que o ambiente de trabalho desempenha um papel crucial para que os profissionais se sintam integrados na organização. No entanto, é importante notar que a presença de amigos parece ter um efeito negativo na satisfação, possivelmente pela existência de contextos de competitividade laboral.

# resultados.

Constatou-se que o sentimento de pertença exerce uma influência significativa na satisfação ( $\beta=0,277$ ,  $p<0.05$ ) e nas intenções profissionais ( $\beta=0,176$ ,  $p<0.05$ ). Esses resultados confirmam as hipóteses em estudo: **H9** - O sentimento de pertença influencia as intenções profissionais; e **H10** - O sentimento de pertença influencia a satisfação. A confirmação dessas hipóteses sugere que o sentimento de pertença desempenha um papel crucial nos níveis de satisfação no trabalho, e que a sensação de integração ou de alienação na organização pode determinar a intenção profissional futura dos indivíduos.

Foi também observado que a satisfação exerce uma influência significativa nas intenções profissionais ( $\beta=0,319$ ,  $p<0.05$ ). Esses resultados confirmam a hipótese em estudo **H11** - A satisfação influencia as intenções profissionais. A confirmação desta hipótese sugere que o nível de satisfação no trabalho desempenha um papel essencial na tomada de decisão sobre as intenções profissionais de cada profissional.

Figura 10 - Resultados confirmatórios do modelo conceitual





# conclusões.

Com base nos resultados obtidos no estudo sobre o quiet quitting no setor da restauração e hotelaria no Algarve, é evidente que os profissionais anseiam por elementos fulcrais para o seu bem-estar profissional. A necessidade de reconhecimento e recompensas consistentes, o desejo de serem ouvidos, a importância de construir relações interpessoais e a valorização de um ambiente de trabalho positivo emergem como fatores basilares.

Embora se observe alguma estabilidade no emprego, o estudo alerta para a possibilidade de alguns profissionais abandonarem o setor. Este fenómeno, conhecido como quiet quitting, revela-se mais pronunciado entre os trabalhadores com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos, bem como nos quadros semiqualeificados. Torna-se imperativo, portanto, desenvolver estratégias específicas de progressão na carreira para mitigar este risco, promovendo um ambiente propício ao crescimento e reconhecimento profissional.

Os resultados indicam que os profissionais mais jovens e os mais seniores, assim como os qualificados e os estrangeiros, apresentam menores sinais de quiet quitting. Estes grupos destacam-se pela sua resiliência e satisfação no trabalho, evidenciando a importância de políticas de gestão de recursos humanos direcionadas para diferentes segmentos da força de trabalho.

Os dados recolhidos em Portugal, corroborados por especialistas, demonstram que o fenómeno do quiet quitting não é exclusivo da região do Algarve. Se em Portugal para todos os setores de atividade económica, o risco de quiet quitting é de 18%, no Algarve e para o restaurantes e hotéis esse risco é de 25% dos profissionais. Este contexto nacional e regional ressalta a urgência de medidas preventivas e estratégias de gestão de recursos humanos a nível nacional. No caso do Algarve a desmotivação ascende a 25% dos profissionais.

Em geral, compreender e abordar o quiet quitting no setor da restauração e hotelaria no Algarve requer uma abordagem multifacetada, considerando as particularidades de diferentes grupos demográficos e profissionais. O investimento em práticas de gestão de recursos humanos centradas no reconhecimento, desenvolvimento profissional e promoção de um ambiente de trabalho positivo emerge como um imperativo para enfrentar os desafios identificados neste estudo e promover uma força de trabalho mais comprometida e satisfeita.



quiet  
quitting  
no turismo

Loulé, 2023



KIP<sup>T</sup>

Knowledge to  
Innovate Professions  
in Tourism