Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

Dissertação

Apoio organizacional percebido, motivação e satisfação no trabalho: A perspetiva dos empregados de alojamentos turísticos em Portugal

Carina Patricia da Silva Matias

Estoril, janeiro de 2022

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

Dissertação

Apoio organizacional percebido, motivação e satisfação no trabalho: A perspetiva dos empregados de alojamentos turísticos em Portugal

Carina Patricia da Silva Matias

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira

Orientadora: Profª Doutora Maria de Lurdes Calisto

Júri das provas:

Estoril, janeiro de 2022

Dedico esta dissertação a mim mesma e ao meu núcleo familiar mais próximo.

Agradecimentos

Como forma de reconhecimento, retribuição e de agradecimento a todos os que estiveram a meu lado, me ajudaram e incentivaram de alguma forma nesta etapa, enalteço-vos agora.

Primeiramente quero agradecer ao meu núcleo familiar que sempre me apoiou e encorajou a percorrer este percurso académico, sem nunca colocarem quaisquer entraves. Pelo contrário, sempre me motivaram e incentivaram a prosseguir o meu caminho. Em especial, os meus pais, o meu avô Matias e a minha avó Deolinda. Ainda no núcleo privado, estou também bastante grata ao Rúben, pela paciência que teve comigo e por nunca me deixar desistir em momento algum.

Agradecer também à Dona Dora, uma senhora impecável, que sempre me incentivou e nunca me deixou desamparada.

Por fim, agradecer à Profª Doutora Maria de Lurdes Calisto que me orientou durante todo o processo, contribuindo para o mesmo demonstrando-se sempre disponível e dedicada a ajudar-me.

A todos vós, o meu muito obrigado!

Índice Geral

Índice de Figuras viii

Índice de Gráficos ix

Índice de Tabelas x

Índice de Apêndices xi

Índice de Anexos xii

Resumo xiii

Abstract xiv

Introdução 1

REVISÃO DA LITERATURA 4

1. Hotelaria 5
   - 1.1. Contextualização e caraterização global do setor 5
   - 1.2. Contextualização e caraterização do setor em Portugal 7
   - 1.3. As caraterísticas do trabalho em hotelaria 9
   - 1.4. Condições Laborais 10
2. Trabalhadores como Capital Humano 16
   - 2.1. A Importância do Capital Humano 16
   - 2.2. A Importância do Capital Humano na indústria hoteleira 17
3. Apoios Sociais 20
   - 3.1. Conceito e tipos de apoio social 20
   - 3.2. Apoio Organizacional Percebido 20
     - 3.2.1. A Importância do AOP 22
     - 3.2.2. Antecedentes do AOP 23
     - 3.2.3. Escalas de Mensuração do AOP 25
4. Motivação 26
   - 4.1. Motivação no Trabalho 27
   - 4.2. A Importância da Motivação no Trabalho 29

4.3.Tipos de Motivação 29
4.3.1. Desmotivação 30
4.3.2. Motivação Extrínseca 31
4.3.3. Motivação Intrínseca 34
4.4. Escalas de Mensuração da Motivação no Trabalho 37
5. Satisfação 39
5.1. Satisfação no Trabalho 39
5.2. A Importância da Satisfação no Trabalho 40
5.3. Antecedentes da Satisfação no Trabalho 43
5.4. Escalas de Mensuração da Satisfação no Trabalho 46
6. Formulação das hipóteses do estudo 47
6.1. Relação entre AOP e Motivação no Trabalho 47
6.2. Relação entre AOP e Satisfação no Trabalho 47
6.3. Relação entre Motivação no Trabalho e Satisfação no Trabalho 48
6.4. Relação entre AOP e Satisfação no Trabalho, moderada pela Motivação no Trabalho 48

METODOLOGIA 50

7. Metodologia 51
7.1. Objetivos e Hipóteses do estudo 51
7.2. Modelo de Análise 51
7.3. Instrumentos de recolha de dados 52
7.4. Procedimento de recolha dos dados 55
7.5. Procedimento da análise dos dados 56

VALIDAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 64

8. Análise Estatística 65
8.1. Caraterização Sociodemográfica da Amostra 65
8.2. Análise Descritiva 67
8.3. Análise Fatorial 71
8.3.1. Verificação da viabilidade da Análise Fatorial 71
8.3.2. Execução da Análise Fatorial 73

8.4. Correlações de Pearson e Regressão Múltipla 77
8.4.1. Correlações de Pearson 78
8.4.2. Regressão Múltipla 79
8.5. Verificação das Hipóteses 83

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 84

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO 88

LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS 92

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APÊNDICES

ANEXOS

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Análise 52

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição por Género 65
Gráfico 2 - Tipo de Contrato de Trabalho 66
Gráfico 3 - Tipo de Horário de Trabalho 66

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Antecedentes do Apoio Organizacional Percebido 24
Tabela 2 - Antecedentes da Satisfação no Trabalho na hotelaria 45
Tabela 3 - Habilitações Académicas 66
Tabela 4 - Média e Desvio Padrão dos Itens retidos da Escala AOP 68
Tabela 5 - Média e Desvio Padrão dos Itens retidos da Escala Motivação no Trabalho 69
Tabela 6 - Média e Desvio Padrão dos Itens retidos da Escala Satisfação no Trabalho 70
Tabela 7 - Consistência Interna (inicial) das escalas 71
Tabela 8 - Testes de Esfericidade e do KMO da variável AOP 72
Tabela 9 - Testes de Esfericidade e do KMO da variável Motivação no Trabalho 72
Tabela 10 - Testes de Esfericidade e do KMO da variável Satisfação no Trabalho..... 72
Tabela 11 - Variância total explicada da variável AOP 74
Tabela 12 - Variância total explicada da variável Motivação no Trabalho..... 74
Tabela 13 - Variância total explicada da variável Satisfação no Trabalho 74
Tabela 14 - Matriz de Componente da variável AOP 75
Tabela 15 - Matriz de Componente da variável Motivação no Trabalho..... 75
Tabela 16 - Matriz de Componente Rotativa da variável Satisfação no Trabalho 76
Tabela 17 - Correlações de Pearson 78
Tabela 18 - Resumo do modelo 80
Tabela 19 - Coeficientes e Estatísticas de Colinearidade..... 82

Índice de Apêndices

Apêndice 1 - Inquérito por Questionário

Apêndice 2 - Pré – Teste

Apêndice 3 - Resultados via método AFP

Apêndice 4 - Matriz de Correlações da variável AOP

Apêndice 5 - Matriz de Correlações, final, da variável Motivação no Trabalho

Apêndice 6 - Matriz de Correlações, final, da variável Satisfação no Trabalho

Apêndice 7 - Matriz das Comunalidades, final, da variável Satisfação no Trabalho

Apêndice 8 - Rotação das variáveis AOP e Motivação no Trabalho

Apêndice 9 - Gráficos Scree-Plot

Apêndice 10 - Tabela de Variáveis Inseridas/Removidas da Regressão Múltipla

Apêndice 11 – Histograma

Apêndice 12 - Gráfico P-Plot Normal de Regressão Resíduos padronizados

Apêndice 13 - Gráfico de Dispersão dos Resíduos

Índice de Anexos

Anexo 1 - Continuum de Autodeterminação

Anexo 2 - Pessoal ao serviço nos alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento (1966-2018)

Resumo

Este estudo tem o objetivo de compreender qual o efeito que o apoio organizacional percebido demonstra ter na motivação e satisfação no trabalho dos empregados de alojamentos turísticos em Portugal. Por forma a alcançar-se esse fim, foi elaborado e implementado um inquérito por questionário a 398 pessoas que trabalhem ou já tenham trabalhado em alojamentos turísticos, em Portugal. Os resultados indicam que o apoio organizacional percebido está positivamente associado tanto à motivação como à satisfação no trabalho, assim como a motivação está associada de forma positiva à satisfação no trabalho. A motivação tem também poder moderador na relação entre o apoio organizacional percebido e a satisfação no trabalho.

Este estudo poderá ser útil aos gestores hoteleiros por forma a perceberem o que estimula os seus trabalhadores e, que aspetos é que devem ser trabalhados por forma a melhorar as suas perceções. Em virtude de medidas que possam vir a ser implementadas, os trabalhadores poderão sentir apoio vindo das suas organizações, logo sentirão um maior grau tanto de motivação como de satisfação no trabalho.

Palavras-Chave: apoio organizacional percebido; motivação no trabalho; satisfação no trabalho; alojamentos turísticos.

Abstract

This study aims to understand the effect of the perceived organizational support on the work motivation and satisfaction of the tourist accommodations employees in Portugal. In order to achieve this goal, a survey was developed and implemented on a group of 398 people who work or have worked in tourist accommodations, in Portugal. The results indicate that perceived organizational support is positively associated with motivation and with job satisfaction, as well as motivation is positively associated with job satisfaction. Motivation also has the power of moderation in the relationship between perceived organizational support and job satisfaction.

This study may be useful to hotel managers in order to understand what stimulates their workers and, what aspects should be developed in order to improve their perceptions. Due to measures implemented, workers could feel support from their organizations, therefore, the degree of work motivation and satisfation that they feel will increase.

Key-words: perceived organizational support; work motivation; job satisfaction; tourist accommodations.

Introdução

Os gestores devem estar em contacto permanente com os empregados por forma a compreenderem as suas motivações, comportamentos e encorajá-los (Xiong & King, 2015). Isto fará que com os empregados se sintam valorizados, satisfeitos e, consequentemente, que melhorem o seu desempenho e que apliquem as suas faculdades e técnicas adquiridas ao longo do tempo, na organização (Linda & Yonita, 2018; Zumrah & Boyle, 2015).

Posto isto torna-se relevante abordar o Apoio Organizacional Percebido (AOP) (POS - *Perceived Organizacional Support*), que já foi bastante investigado individualmente e/ou em conjunto com variáveis como o "*(...) absentísmo, (...) satisfação no trabalho, felicidade, comportamento de cidadania organizacional e desempenho organizacional* (…)." (Sun, 2019, p. 155). No entanto, a maior parte dos estudos internacionais, e dos nacionais não relacionam o AOP com as variáveis: motivação e satisfação no trabalho dos empregados, em simultâneo, e estão por norma relacionados com outras indústrias, que não a hoteleira (*e.g.* Aselage & Eisenberger, 2003; Bilgin & Demirer, 2012; Biscaia, 2010; Borralha, 2017; Freitas & Duarte, 2017; Imtiaz et al., 2018; Linda & Yonita, 2018; Machado et al., 2011; Miao & Kim, 2010; Ramos & Almeida, 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002; Zhang, 2018; Zumrah & Boyle, 2015, etc.).

Quanto maior for o apoio organizacional percecionado pelos empregados, mais ativos e dinâmicos eles serão, maior será a sua satisfação no trabalho e motivação para desempenhar as suas funções (Afzali et al., 2014; Ampofo, 2020; Aselage & Eisenberger, 2003; Eisenberger et al., 1986; Miao & Kim, 2010).

Especificamente no contexto hoteleiro, a motivação é ainda mais importante de estudar, pois os gestores continuam a não conseguir manter os talentos motivados nessa indústria (Richardson, 2009). Por esta razão, os gestores hoteleiros devem identificar os estímulos individuais de cada trabalhador para que possam ser estabelecidos planos de ações baseados nos mesmos, bem como na realidade de cada unidade hoteleira (Ferreira et al., 2006), relembrando que, no atendimento ao cliente, a motivação irá notar-se e trará um *feedback* do cliente, seja ele positivo e/ou negativo, sobre a unidade, podendo ser a linha que separa o regresso, ou não, do cliente ao estabelecimento.

Tal como a satisfação no trabalho, em hotelaria, é um dos aspetos mais estudados, sendo seguido pela exaustão emocional, *stress* e *burnout*[1] (Borralha, 2017). Borralha (2017, p. 42) considera que deverão ser feitos estudos acerca desta variável, no contexto hoteleiro, *"(...) para garantir que o conhecimento seja adequado às necessidades dos gestores de hotéis no que diz respeito a impulsionar o desempenho dos funcionários e o crescimento do hotel, e evitar má gestão e incertezas."*

Por forma a suprimir a lacuna existente na literatura nacional e tendo por base a sugestão de Sun (2019) e o acabado de mencionar, nesta dissertação estuda-se a relação do AOP com as variáveis motivação e satisfação no trabalho dos empregados no contexto hoteleiro português. Bem como o poder moderador da motivação na relação entre o AOP e a satisfação no trabalho.

O objetivo geral da dissertação é, assim, compreender qual o efeito que o apoio organizacional percebido demonstra ter na motivação e satisfação no trabalho dos empregados de alojamentos turísticos em Portugal. E os objetivos específicos têm que ver com a análise das relações estabelecidas entre as variáveis supramencionadas: estudar a relação entre o AOP e a motivação no trabalho; estudar a relação entre o AOP e a satisfação no trabalho; estudar a relação entre a motivação no trabalho e a satisfação no trabalho; estudar a relação entre o AOP e a satisfação no trabalho tendo em conta a motivação no trabalho dos empregados.

Importante salientar que apesar de, no momento em que o estudo foi elaborado, estar a decorrer uma pandemia global, essa não foi tida em conta no presente estudo.

Após o referido, mencionar que a investigação se encontra dividida em seis grandes capítulos. O primeiro é a revisão da literatura, onde são abordadas a maior parte das questões teóricas da investigação e se sustentam as relações estabelecidas entre as variáveis em estudo. O segundo é a metodologia, a qual retrata como e a que testes, análises, foram expostos os dados recolhidos, obtendo-se informação que será analisada no capítulo seguinte da validação e análise dos resultados. De seguida são discutidos os resultados encontrados, comparando-os até com outros de estudos terceiros. Depois de se demonstrarem os resultados a que se chegou, expõem-se as conclusões e implicações mais importantes do estudo. E,

[1] um indicador de exaustão emocional que por norma aparece em pessoas que trabalham em contacto com clientes da organização, que são reféns de *"(...) stress emocional e interpessoal (...)"* (Bouza et al., 2020, p. 360; Maslach & Jackson, 1981)

finalmente, descrevem-se as limitações encontradas e sugerem-se estudos que possam ser realizados no futuro, na sequência deste.

REVISÃO DA LITERATURA

1. Hotelaria

1.1. Contextualização e caraterização global do setor

O turismo é uma atividade de grande relevância a nível mundial que evoluiu bastante nos últimos anos, tendo-se tornado uma das *"(...) principais indústrias do mundo (...)"* (Law et al., 2011, p. 1106). Na verdade, esta atividade tem contribuído para a economia mundial por, entre outros motivos, criar novos postos de trabalho e mais receita. Com efeito, é uma atividade económica fundamental para a geração de emprego e riqueza em qualquer parte do mundo (Baum et al., 1997; Borralha 2017; Turismo de Portugal, 2020; Zopiatis et al., 2014). Em 2019, por exemplo, o turismo foi o responsável por cerca de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial (WTTC - World Travel & Tourism Council, 2021).

A atividade de turismo e viagens é relevante a vários níveis, não só para a criação de novos postos de trabalho, principalmente para aqueles que estão a entrar pela primeira vez no mercado de trabalho, contribuindo com 334 milhões de empregos no mundo inteiro, representativos dos 10,6% do emprego mundial (WTTC, 2021), como também, na divulgação de um país e da sua cultura.

Um dos pilares do turismo é a hotelaria, atividade integrada no setor terciário. Esta oferece serviços diversos (*e.g.* alojamento, lavandaria, bares, spa, ginásio, *internet*, etc.) (Arjona-Fuentes et al., 2019; Branco et al., 2010; Goh & Lee, 2018; Hotel Flow, 2019; Hu et al., 2009; Lam et al., 2001; Nankervis & Debrah, 1995; Yang, 2010), bens e outros recursos criados para satisfazer as necessidades dos clientes.

Este setor contribui para o crescimento do PIB, apesar de em 2019 algumas economias mundiais (*e.g.* Estados Unidos da América (EUA), Alemanha, Reino Unido, etc.) terem sofrido uma redução no crescimento do PIB (Arjona-Fuentes et al., 2019; Baum et al., 1997; INE - Instituto Nacional de Estatística, 2019; Lee & Chao, 2012; Shum et al., 2020).

Na Europa, especialmente para países como Portugal, Itália, Espanha, Grécia (Arjona-Fuentes et al., 2019), a hotelaria é também um setor estratégico e alavancador da economia, empregando na União Europeia cerca de 12 milhões de pessoas, e para o PIB (19,3%), tal como acontece a nível mundial (Arjona-Fuentes et al., 2019; Eurostat, 2020; INE, 2019; Montes et al., 2019).

Em 2020, em pleno contexto de pandemia COVID-19, o turismo foi particularmente afetado, tendo sofrido uma quebra de mil milhões de chegadas internacionais (74%) face ao

ano anterior, dadas as "(…) restrições de viagens e a uma queda sem precedentes na procura causadas pela pandemia por Covid-19." (OMT- Organização Mundial do Turismo citada por Turismo de Portugal, 2021).

Tal como se pode notar nos dados da WTTC (2021), devido à pandemia COVID-19, o setor das viagens e do turismo teve uma perda muito significativa. Em termos mundiais, perderam-se 62 milhões de empregos neste setor, comparativamente ao ano de 2019. Acrescente-se, ainda, que tanto os gastos de quem visita o próprio país, como os dos turistas estrangeiros diminuíram 45% e 69,4% respetivamente.

Facilmente podemos deduzir que a COVID-19 causou "*(...) mudanças inesperadas e abruptas (...)*" na indústria hoteleira, ficando à vista "*(...) vulnerabilidades específicas da força de trabalho.*" (Huang et al., 2021, p. 1).

A importância da força de trabalho neste setor, prende-se com as caraterísticas do mesmo. Como mencionado, esta é uma indústria de serviços, os quais apresentam caraterísticas próprias, como a intangibilidade, a inseparabilidade, a perecibilidade e a variabilidade. A intangibilidade está relacionada com o facto de nenhum produto e/ou serviço poder ser testado antes de ser consumido (neste âmbito, destaca-se, por exemplo, a amabilidade dos funcionários); a inseparabilidade, entre a produção e o consumo, significa que o cliente está presente no momento da produção para que haja a possibilidade de consumo; a perecibilidade, prende-se com o facto de o serviço não poder ser armazenado para consumo futuro; e a variabilidade está relacionada com o facto de que o serviço depende tanto de quem produz, como do local em que é consumido e de quem consome; para além disso, apesar de o prestador de serviço poder ser o mesmo, o seu desempenho também pode variar (Dawson et al., 2011; Garas et al., 2018; Hu et al., 2009; Kusluvan et al., 2010; Lashley & Ross, 2003; Lovelock & Wright, 2002). A intangibilidade, em conjunto com a perecibilidade, fazem com que o cliente não consiga antecipar o serviço que obterá (Lashley & Ross, 2003).

Não obstante gerar diversos postos de trabalho e alavancar a economia, a hotelaria é um setor de trabalho precário (Tremmel, 2010; Walmsley et al., 2019). Montes et al. (2019) referem que de todos os setores de serviço este é o que apresenta as condições de trabalho mais precárias, sem que haja motivos para tal.

1.2. Contextualização e caraterização do setor em Portugal

Tal como abordado anteriormente no subcapítulo 1.1., o emprego gerado é uma das caraterísticas essenciais do turismo, o que se verifica, também, em Portugal, tendo sido gerados em 2019, 336,8 mil empregos, representando quase 7% do emprego total na economia portuguesa (Turismo de Portugal, 2020).

Os empreendimentos turísticos em Portugal[2], localizam-se, na maior parte, na região norte tendo a maioria classificação de 4 estrelas. Apesar de a maior parte dos empreendimentos estarem localizados a norte, é na região mais a sul do país, no Algarve, que existe o maior número de quartos e/ou de apartamentos (46.404) com uma média de 102 unidades de alojamento por empreendimento turístico, e é na Região Autónoma dos Açores (R.A.A.) que existe o menor número de quartos alocados (5.212) (Deloitte, 2020).

A região que apresenta a maior estada média é a Região Autónoma da Madeira (R.A.M), com 5,04 dias, surgindo o Algarve em 2º lugar com uma média de 4,13 dias (Deloitte, 2020).

Os 7.155 estabelecimentos turísticos que estavam em atividade no ano de 2019 (19% mais do que o ano anterior) geraram cerca de 78 milhões de dormidas – superando o ano antecedente (Turismo de Portugal, 2020) e atingiram quase os 30 milhões de hóspedes (INE, 2019), "(…) fazendo com que a procura do setor se mantivesse sólida e em crescimento." (Deloitte, 2020, p. 2). Acrescente-se, ainda que, desta forma, nesse mesmo ano de 2019, as receitas turísticas sofreram um aumento, a um ritmo superior ao ano precedente (+8%) (Turismo de Portugal, 2020).

De acordo com dados da Pordata, à data de 2018, o tecido hoteleiro contava com um total de 73.069 pessoas ao serviço em alojamentos turísticos, em que 45.299 dessas trabalham em hotéis, que representavam 75,4% dos 1.923 estabelecimentos hoteleiros em atividade em julho de 2019 (INE, 2019).

Nesse mesmo ano, 2019, a hotelaria, registou um aumento de 2,5% de dormidas (num total de 58 milhões, dos quais 26 milhões são representadas pelo mercado interno), sendo o

[2] (estabelecimento hoteleiro, aldeamento turístico, apartamento turístico, conjunto turístico, empreendimento de turismo de habitação, empreendimento de turismo no espaço rural, parque de campismo e caravanismo), os quais em termos de classificação variam entre 1 a 5 estrelas, excetuando os "(…) empreendimentos de turismo de habitação e de turismo no espaço rural cujas características não justificam o seu escalonamento." (Decreto-Lei nº 39/2008, p. 1, de 7 de março).

Reino Unido o principal mercado emissor, gerando quase 19% das dormidas (INE, 2019). Os níveis de taxa de ocupação também aumentaram em quase todas as regiões do país, sendo que a zona do país que menor taxa atingiu foi o Centro com 46% e aquelas que maiores níveis apresentaram foram Lisboa (76%), R.A.M. (cerca de 70%) e o Algarve (65%) (Deloitte, 2020).

No que concerne ao RevPar (*Revenue per Available Room*) houve também um aumento face ao ano anterior, em que o mais elevado é o de Lisboa (74,23€), seguido do Algarve (54,54€). O mais baixo é o da zona Centro (25,06€) (Deloitte, 2020).

Por último importa sublinhar que, no que respeita à balança turística, de acordo com os dados da Eurostat citado por INE, referente ao ano de 2019, Portugal manteve o quinto lugar relativamente aos países europeus com maior saldo, sendo assim possível constatar que este setor tem contribuído "(…) *significativamente para o crescimento económico do país*." (Dhiman & Arora, 2020, p. 199)

Também em Portugal, o impacto da pandemia foi severo. Em abril e maio de 2020, estavam empregadas, a nível nacional, menos 3,8% pessoas comparativamente ao ano de 2019, tendo assim feito aumentar "*(…) o número de desempregados inscritos nos serviços de emprego (…)*" em 36,4% - comparativamente a junho de 2019 (Comissão Europeia, 2020). Segundo a Comissão Europeia, a área do alojamento e restauração foi a mais afetada no segundo trimestre de 2020, já que mais de 40 mil pessoas perderam os seus trabalhos nesta área (Comissão Europeia, 2020).

Para além do mencionado, Portugal, em 2020, teve uma quebra de 63% na procura, tal como outros países, relativamente ao período de 2019, tendo feito "(…) um retrocesso a valores de dormidas observados em 1994." (Turismo de Portugal, 2021), como consequência "(…) das restrições impostas nas deslocações entre fronteiras, na maior parte do ano de 2020." (Turismo de Portugal, 2021).

Relativamente às receitas houve uma perda de cerca de 57% face ao ano de 2019, o que "(…) significou uma perda de 10 mil milhões de euros para a economia em 2020." (Turismo de Portugal, 2021). Contudo, segundo a WTTC (2021), apesar da pandemia, em 2020, o país subiu no *ranking* da tabela que contempla os vinte países em que os visitantes internacionais mais gastam dinheiro (passando da 19ª para 15ª posição).

1.3. As caraterísticas do trabalho em hotelaria

A precariedade, que é uma *"(...) característica estrutural dos mercados de trabalho europeus para os jovens*." (Tremmel, 2010, p. 16), que carateriza todo o trabalho que não transmite segurança ao trabalhador, que é incerto, flexível (*e.g.* trabalho ilegal, trabalho temporário, teletrabalho, *freelance*, etc.) (Gill & Pratt, 2008), é comum na hotelaria. Isso deve-se à baixa produtividade, ao facto de ser um setor intensivo em trabalho, à falta de controlo das horas de trabalho, entre outros fatores como a relação desequilibrada entre a vida pessoal e profissional, e, por isso, não se pode subestimar o papel das práticas de gestão de recursos humanos para a obtenção de vantagem competitiva (Garas et al., 2018; McNamara et al., 2011; Montes et al., 2019; Zopiatis et al., 2014).

A hotelaria, em todo o mundo, é um setor com dificuldade em atrair e reter talentos que possuam valores similares aos da organização (Montes et al., 2019). Este tem sido um dos problemas mais difíceis de combater, dadas as condições laborais e as caraterísticas sociodemográficas do setor. Como consequência, os empregados hoteleiros estão a desistir do setor, o qual está a perder empregados experientes e valiosos que poderiam fazer a diferença entre um cliente satisfeito e um insatisfeito (Brien et al., 2017; Dawson et al., 2011; Ghiselli et al., 2001; Goh & Lee, 2018; Koys, 2003; Lee & Way, 2010; McGinley et al., 2017; Shum et al., 2020).

Dado que, nos dias de hoje, existe um vasto portfólio de carreiras, nas mais diversas áreas, por onde as pessoas podem optar, torna-se imprescindível competir pelo capital humano em hotelaria (Brien et al., 2017). De forma a diminuir o problema de incapacidade de atração de possíveis candidatos urge, assim, promover o aumento dos salários, reelaborar-se horários, oferecer folgas e descontos para férias em estabelecimentos turísticos, e promover a construção de culturas internas fortes (Armstrong, 2006; McGinley et al., 2017). A utilização de contratos com termo e do *outsourcing*, com menos hipóteses de vinculação, geram não só a incapacidade de atrair e reter, como também insegurança por parte dos empregados relativamente ao seu trabalho, visto desconhecerem se haverá renovação ou despedimento no final do contrato (Ozturk et al., 2014). A dependência da sazonalidade, por outro lado, cria, também insegurança nos empregados e instabilidade na necessidade de pessoas para trabalhar. É comum, em determinadas épocas, haver menos pessoal a trabalhar e contratos assinados diariamente, dada a procura flutuante (Zopiatis et al., 2014). O elevado

turnover - rotatividade dos empregados nas organizações - que pode ocorrer de forma *"(...) voluntária ou involuntária, funcional ou disfuncional, evitável ou inevitável*." (Pizam & Thornburg, 2000, p. 212), que faz parte da cultura hoteleira, também se destaca no que toca aos problemas associados à hotelaria (Afzali et al., 2014; Appiah, 2019; Ažić, 2017; Ozturk et al., 2014; Pizam & Thornburg, 2000; Yang, 2010; Zopiatis et al., 2014). Com efeito, a rotatividade acaba por ser um fator preocupante para as *"(...) organizações e destinos que procuram alcançar a melhoria geral do serviço e qualidade do produto."* (Baum et al., 1997, p. 223), influenciando o desempenho da organização e os custos associados a novas contratações, a despedimentos e à formação dos novos empregados. Para além disso, estes novos colaboradores podem não possuir experiência suficiente, o que poderá levar à insatisfação do cliente (Koys, 2003).

Para fazer face aos elevados níveis de rotatividade, dever-se-á incentivar os empregados hoteleiros através da difusão de uma cultura forte e íntegra bem como aumentar os seus níveis de satisfação no trabalho (Ažić, 2017; Yang, 2010), sendo que ao diminuir-se a rotatividade haverá *"(...) um impacto significativo nos resultados financeiros."* (Chi & Gursoy, 2009, p. 246) da empresa.

Independentemente de condições externas adversas, é imprescindível atrair e reter empregados motivados, empenhados, comprometidos e satisfeitos, que contribuam para a organização, através do desempenho das suas funções (Dawson et al., 2011; Teresa et al., 2020).

1.4. Condições Laborais

De acordo com Montes et al. (2019), existem, cinco áreas distintas para explicar condições laborais: as caraterísticas sociodemográficas; emprego, condições ambientais e físicas de trabalho; fatores psicossociais e organizacionais; saúde e bem-estar psicológico.

No que concerne às caraterísticas sociodemográficas, o setor carateriza-se por ser predominantemente composto por empregados do sexo feminino, por jovens, por pessoas com poucas ou nenhumas habilitações, por imigrantes e/ou pelos que procuram o primeiro trabalho (Arjona-Fuentes et al., 2019; Baum et al., 1997; Lee & Way, 2010; McGinley et al., 2014; Montes et al., 2019; Poulston, 2008; Szivas et al., 2003; Zopiatis et al., 2014). A estas caraterísticas estão muitas vezes associados problemas de discriminação, descriminação essa

que pode ser feita e sentida de formas distintas, como a falta de apoio a profissionais do género feminino durante e após a gravidez, a discriminação racial e/ou de género, entre outras (Arjona-Fuentes et al., 2019; Goh & Lee, 2018; Ma et al., 2021; Pimentel, 2016).

No que diz respeito ao emprego, condições ambientais e físicas de trabalho, o setor carateriza-se, principalmente, pela falta de segurança e estabilidade no trabalho, pelo facto de a maior parte dos empregos serem sazonais e/ou trabalhos temporários (é dos setores com maior recurso ao emprego temporário), fazendo assim com que não haja quaisquer tipos de perspetivas de construção e progressão na carreira. Acrescenta-se, ainda, os baixos salários e os benefícios quase inexistentes, os quais levam a que maior parte dos empregados hoteleiros tenha um segundo trabalho (Afzali et al., 2014; Arjona-Fuentes et al., 2019; Baum et al., 1997; Brien et al., 2017; Brown et al., 2015; Goh & Lee, 2018; King et al., 2011; Lee & Chao, 2012; Montes et al., 2019; Pimentel, 2016; Szivas et al., 2003; Urtasun & Nuñez, 2018; Wan et al., 2014; Zopiatis et al., 2014). Através do estudo de McGinley et al. (2014, p. 93) é possível compreender o que sentem alguns empregados hoteleiros à cerca das suas carreiras: *"Sinto que as pessoas acima de mim não pensaram muito na minha carreira, porque, eu acho que em hotelaria tu não esperas progredir.*[3]*"*.

Ao contrário do que se possa pensar, o fator monetário é essencial, mas não é o mais relevante para os empregados hoteleiros que privilegiam a progressão na carreira e o prestígio (Korenková & Urbaníková, 2014; Ladkin, 2011). No estudo de Richardson (2009), mais de 40% dos inquiridos não esperam obter um grande salário no início das suas carreiras em hotelaria. Contudo, cerca de 98% espera obter benefícios e outros prémios, ao longo da carreira. Sublinhe-se que o nível salarial fornece aos empregados uma orientação, um estímulo, ajudando-os a optar por uma determinada carreira em detrimento doutra. De uma forma geral, uma pessoa que tenha uma expectativa salarial elevada procura um trabalho que proporcione um estatuto social elevado, bem como melhores perspetivas de carreira (Wan et al., 2014). Também em Portugal, os salários no setor não são muito elevados.

Segundo o INE (2019, p. 7): "Em 2019, o crescimento da remuneração bruta mensal por trabalhador nas atividades de Alojamento (…) foi inferior ao registado no total da economia (…), invertendo uma tendência de crescimento superior neste setor que se verificava desde 2016." Para além do referido, nesta dimensão, devem ainda ser destacadas

[3] Expressão *sic* traduzida livremente pela autora.

as condições físicas que existem em diversas instalações hoteleiras, como o barulho, as temperaturas elevadas, os maus odores (*e.g.* tabaco) e tarefas que obrigam ao carregamento de cargas (Montes et al., 2019).

Os fatores psicossociais e organizacionais estão relacionados com aspetos como: o trabalho por turnos; os horários desfasados (trabalhar aos fins-de semana, feriados, etc.); o excesso de trabalho, bem como com a quantidade de horas extraordinárias feitas. Estas condições poderão afetar a saúde dos empregados, pela exaustão, não só física como psicológica, o que pode ter repercussões no desempenho das suas funções (Ariza-Montes et al., 2017; Arjona-Fuentes et al., 2019; Brien et al., 2017; Brown et al., 2015; Goh & Lee, 2018; Montes et al., 2019; Pimentel, 2016; Urtasun & Nuñez, 2018; Zopiatis et al., 2014). Para além dos fatores acima referidos, os empregados podem ser, por exemplo, afetados negativamente pelo *stress* (Fritz et al., 2010, citados por Kang et al., 2020), o que poderá causar um esgotamento que terá implicações na realização das suas funções e no seu bem-estar (Pienaar & Willemse, 2008). Nos fatores psicossociais e organizacionais podemos, ainda, incluir a pressão sentida na execução das tarefas, por atitudes dos colegas e/ou supervisores; a falta de motivação; o baixo investimento e/ou escassez em formação e, ainda, a dificuldade na conciliação entre a vida familiar/pessoal e o trabalho, pois os empregados não têm a possibilidade de dispensar muito tempo para os seus, uma vez que é recorrente a falta de pessoal e os empregados terem demasiado trabalho "em cima dos ombros" (Ariza-Montes et al., 2017; Arjona-Fuentes et al., 2019; Goh & Lee, 2018; Ma et al., 2021; Montes et al., 2019; Walsh et al., 2015). Há que ter noção de que uma carreira em hotelaria interferirá com a vida familiar, como supramencionado, não só por ter uma forte carga laboral, mas também porque a maioria de os estabelecimentos hoteleiros estão abertos todos os dias do ano, 24h por dia. Posto isto, as empresas poderão colocar uma barreira à contratação de pessoas que não tenham ainda passado pelo setor, para evitar problemas futuros de adaptação, o que também não ajuda no problema de atrair e reter empregados (McGinley et al., 2017).

A dimensão da saúde corresponde à própria saúde dos empregados, que pode ser afetada por diversos fatores, como possíveis doenças e/ou ferimentos que possam ser causados no decorrer do desempenho das funções e/ou pela interação com outras pessoas – o aspeto mais *"(...) desafiador (...)"* no setor hoteleiro, para Goh e Lee (2018, p. 23). Algumas das consequências dessa interação são a ansiedade, o *stress*, a exaustão, o

esgotamento ou mesmo problemas de audição (Ariza-Montes et al., 2017; Fritz et al., 2010, citados por Kang et al., 2020; Pienaar & Willemse, 2008). Também podem ocorrer em consequência do relacionamento com os outros, atos violentos, como o abuso verbal, ou situações de humilhação, assédio verbal, sexual e/ou moral tanto de colegas como de supervisores ou até mesmo de clientes. De entre todos, os empregados de *front-office* são os que mais sofrem de abuso verbal por parte dos clientes, uma vez que estão em contacto direto com os mesmos (Brown et al., 2015; Goh & Lee, 2018; Grandey et al., 2007; Montes et al., 2019; Pimentel, 2016). Grandey et al. (2007) mencionam que os abusos, independentemente da sua índole, tornam-se parte do trabalho, algo com que os empregados têm de aprender a conviver. No entanto, referem que um abuso verbal praticado por clientes é sentido de forma diferente do que aquele que é praticado por colegas e/ou supervisores da mesma empresa. Sendo o primeiro o relatado com maior frequência, mas menos perigoso para o alcance de metas organizacionais e/ou até mesmo de necessidades pessoais.

Em último lugar, mas não menos importante, surge o bem-estar psicológico que se relaciona com o bem-estar mental de cada um. A indústria hoteleira continua a apresentar as mesmas condições anteriormente mencionadas, mas exige mais de quem para ela trabalha, e no caso de não haver um esforço de mudança, de redefinição do trabalho, as coisas manter-se-ão como estão, podendo vir a surgir um momento em que os empregados vão atingir o seu máximo e ter problemas de saúde, tanto de nível psicológico como também problemas físicos mais graves, o que não será bom nem para a pessoa nem para a própria unidade hoteleira, pois ambos perderão algo (Arjona-Fuentes et al., 2019; Brien et al., 2017; Montes et al., 2019).

Brien et al. (2017, p. 235) afirmam: *"(...) que, embora os hotéis não sejam um mau lugar para se trabalhar, também não são um bom lugar para se trabalhar."* Os resultados do estudo de McGinley et al. (2017) estão de acordo com o atrás citado, revelando que o setor hoteleiro não se reveste apenas de aspetos negativos, pelo contrário. A vida de quem trabalha em hotelaria também apresenta algumas vertentes apelativas como, por exemplo, o prazer associado ao ato de trabalhar para, e de servir, pessoas, a constante dinâmica geradora de estímulos vários, bem como a flexibilidade que pode ser benéfica para alguns. Neste âmbito, é útil elencar também os motivos pelos quais a maior parte dos jovens decide enveredar pela hotelaria. Com efeito, estes prendem-se, sobretudo, com os seus interesses profissionais e o

facto de os jovens se quererem autorrealizar. Para além disso, sublinha-se o gosto pela área, pela comunicação diária com pessoas, a satisfação obtida nas escolas de hotelaria, a experiência positiva no pós-estágio, a possibilidade de realização diária de experiências novas, por ser uma área onde existem várias oportunidades de trabalho e/ou o facto de terem uma vida pessoal que lhes permita conjugar com este tipo de trabalho (Brown et al., 2015; Frawley et al., 2019; Goh et al., 2017; McGinley et al., 2017; Song & Chon, 2012; Walsh et al., 2015). Aqueles que apresentam uma atitude positiva relativamente aos hotéis, tendem a candidatar-se e a sugerir este género de emprego a familiares e/ou amigos (McGinley et al., 2017).

No entanto, mal os jovens entram nesta indústria, começam a aperceber-se de que, na prática, nem tudo funciona como descrito na teoria. Cedo se apercebem das condições laborais e de outras situações menos favoráveis e começam a desinteressar-se. O compromisso com as unidades hoteleiras reduz-se drasticamente, o que também está relacionado com o baixo estatuto social da profissão (Wan et al., 2014). Tal situação poderia ser minimizada se os professores da área tivessem o cuidado de abordar nas aulas todos os aspetos inerentes à hotelaria (carreiras possíveis, condições laborais, salários, oportunidade de progressão de carreira, promoções, recompensas, etc.) e não apenas o lado bom desta indústria, ou se deixassem de abrilhantar a mesma (Richardson, 2009). Contudo, o principal fator que contribui para que recém-licenciados em hotelaria desistam do setor é a dificuldade de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal (Brown et al., 2015; McGinley et al., 2017). Existem outros fatores, como a falta de pagamentos ou salários baixos, longas horas de trabalho, trabalhar com pessoas complicadas e a falta de oportunidades de progressão na carreira e de aprendizagem (Brown et al., 2015).

Todas as condicionantes laborais abordadas anteriormente, fazem com que comece a existir falta de interesse, essencialmente por parte dos mais novos, no que diz respeito ao ingresso numa carreira ligada à hotelaria, e os que lá estão acabam por desistir e/ou aceitá-las, admitindo que as condições de trabalho a que são expostos são específicas do próprio setor, inevitáveis, dada a essência do trabalho (Arjona-Fuentes et al., 2019; Brown et al., 2015; McGinley, 2018; Montes et al., 2019).

Posto isto, é possível afirmar que existem assim dois pontos de vista sobre o emprego gerado pelo setor. Por um lado, existe a imagem externa, de quem não trabalha numa

indústria hoteleira, conotada com o *glamour*, as oportunidades, o viajar, as experiências novas, o conhecer e interagir com pessoas, o poder falar diferentes idiomas. Do outro lado, a imagem interna, de quem lá trabalha, fruto das próprias perceções e experiências, que não são positivas, dadas as circunstâncias a que são expostos, bem como o baixo estatuto social, que leva a que muitos desistam do seu sonho, por não serem devidamente valorizados (Baum et al., 1997; Brien et al., 2017; Kanwal & Hoye, 2020; King et al., 2011; Richardson, 2010; Szivas et al., 2003). No entanto, há pessoas que trabalham em hotelaria e que, apesar de terem consciência de que as condições não são as melhores, apresentam uma perceção positiva do mesmo, gostam das funções que desempenham, da dinâmica do setor e de contribuir para que outros tenham experiências novas. Apresentam também eles uma perspetiva de carreira e de promoção positiva, a qual fará com que haja um maior comprometimento, achando até que a remuneração que recebem é justa e, por isso, não desistem da sua carreira hoteleira (Bastos & Barsade, 2020; Brown et al., 2015; Wan et al., 2014). Kanwal e Hoye (2020) afirmam que os empregados hoteleiros gostariam de ter uma imagem interna parecida (senão mesmo igual) com aquela que passa para o exterior.

É certo que, atualmente, na hotelaria, o gestor tem de estar em alerta constante e de ter uma enorme capacidade de adaptação e de flexibilidade para atender às exigências do consumidor, a fim de que as empresas não percam a sua competitividade. Contudo, o gestor deve também prestar atenção aos empregados, tentando perceber o que poderá fazer para que os mesmos se sintam bem, motivados e empenhados nas suas tarefas (Brown et al., 2015; Hu et al., 2009; King et al., 2011; Lam et al., 2001). Afinal, os trabalhadores possuem um potencial que pode ser visto como um ativo (capital humano) que a empresa pode utilizar para alcançar vantagens competitivas.

2. Trabalhadores como Capital Humano

2.1. A Importância do Capital Humano

O capital humano é o ativo principal do conjunto de ativos que pertencem a uma organização (Armstrong, 2006; Carmo et al., 2015; Chan & Wyatt, 2007; Danish & Usman, 2010; Pereira & Chehade, 2007; Sun, 2019). Define-se como a aprendizagem, faculdades, comportamentos, e prática dos recursos humanos de uma empresa (Akpinar & Akdemir, 2000). Assim sendo, qualquer organização deverá assegurar a manutenção, permanência e crescimento dos seus empregados (Armstrong, 2006), bem como ser mais eficaz a gerir os seus recursos humanos, por exemplo, investindo em formação, em bons ambientes de trabalho, motivando-os, entre outros aspetos. Só assim atingirão maior sucesso, comparativamente a outras organizações (Sun, 2019).

O desempenho individual contribui para o desempenho coletivo da organização, para o atingir de objetivos organizacionais, para a aquisição de vantagem competitiva e de sucesso para a empresa (Baum, 2006, citado por Pimentel, 2016; Pimentel 2016). No entanto, só é possível atingir esse sucesso se se motivarem os empregados, se estes se sentirem valorizados, e se forem avaliados e recompensados pelo seu trabalho. Para que tal aconteça, todos na empresa deverão acreditar nos mesmos valores e interiorizá-los, o que só é possível se o compromisso pessoal for estimulado e acionado através de incentivos e não por obrigações (Pichel, 2008, citado por Chou, 2014; Danish & Usman, 2010).

Hashmi e Naqvi (2012, p. 138) afirmam que o *"(...) compromisso organizacional é a força de qualquer organização (...)"*, tornando-se, assim, crucial que as empresas proporcionem um bom clima e ambiente empresariais, e deem apoio para que os empregados se possam sentir satisfeitos, empenhados, estimulados, comprometidos para com a organização, e não se sintam mal psicologicamente. Isso contribui para que as metas estabelecidas sejam cumpridas (Imtiaz et al., 2018). A motivação tem um papel importante para se alcançar este melhor desempenho (Danish & Usman, 2010).

Dado o exposto, facilmente podemos concluir que o capital humano é imprescindível para a execução dos processos, sendo desta maneira impossível atingir um "(…) *desempenho organizacional sustentável (...)"* (Imtiaz et al., 2018, p. 18) e os objetivos organizacionais sem pessoas (Imtiaz et al., 2018; Machado et al., 2011). Elas são, também, essenciais para a construção da imagem empresarial, não sendo apenas o gestor o responsável por criar e

manter as marcas, mas todos os empregados (Garas et al., 2018). Posto isto, há que ter em conta diferentes estratégias para reter os talentos mais experientes e eficazes, desenvolver as suas capacidades, tomar conta dos mesmos, fazê-los sentirem-se felizes e satisfeitos, dadas as longas horas que passam no seu local de trabalho. Isto também fará com que os empregados fiquem mais comprometidos afetivamente com a entidade que representam, tendo, assim, um melhor desempenho (Chan & Wyatt, 2007; Danish & Usman, 2010; Pimentel, 2016). Outras estratégias para vincular o empregado estão associadas a benefícios (em particular, benefícios relacionados com o equilíbrio trabalho/família), os quais farão com que estes se sintam na obrigação de retribuir através de empenho, no seu local de trabalho, ou até mesmo através da diminuição das intenções de deixar a empresa (Haar & Roche, 2010).

Em síntese, os empregados tornam-se mais chegados às organizações, empenhados, responsáveis, motivados, ficam com vontade de atingir objetivos, e gostam do local de trabalho, quando são valorizados, recompensados, quando o seu trabalho é reconhecido. E isto é o que as empresas necessitam. Ainda para mais uma pessoa que goste do seu trabalho terá maior probabilidade de gostar da vida que tem e de a aproveitar ao máximo (Danish & Usman, 2010; Haar & Roche, 2010; Hashmi & Naqvi, 2012; Imtiaz et al., 2018). As pessoas ao sentirem apoio por parte dos colegas, ao terem acesso a uma remuneração adequada, acesso a formação, entre outros benefícios, ficam mais proactivas, desenvolvem um comprometimento emocional para com a empresa e no momento em que isso acontece tendem a acreditar nas *"(...) metas e objetivos organizacionais* (…)" (Teresa et al., 2020, p. 3), aumentando a obrigação moral, ambicionando permanecer na empresa e esforçando-se em seu nome (Ampofo 2020; Shum et al., 2020; Teresa et al., 2020). Sendo que os empregados que se afeiçoam mais, emocionalmente, são aqueles que consideram que fazem parte de uma empresa de enorme prestígio e com boa reputação, e são também os que têm melhor desempenho (Borralha, 2017; Sung & Yang, 2008).

2.2. A Importância do Capital Humano na indústria hoteleira

O capital humano, na indústria hoteleira, é um recurso estratégico e dos ativos mais relevantes, uma vez que as pessoas são essenciais para o funcionamento da empresa, para a sustentabilidade, para a qualidade, para a competitividade, para o sucesso, para a obtenção

de vantagem competitiva, para a obtenção de objetivos, para o desenvolvimento dos estabelecimentos hoteleiros, bem como para a fidelidade dos clientes, dada a interação direta que os trabalhadores têm com os mesmos (Guzmán et al., 2009; Kusluvan et al., 2010; Lee & Way, 2010; Montes et al., 2019; Nankervis & Debrah, 1995; Pimentel, 2016; Yang, 2010; Zopiatis et al., 2014). Por isso, pelas dificuldades já referidas anteriormente em atrair e reter talentos, torna-se vital valorizar os empregados hoteleiros com o objetivo de os reter, bem como de atingir melhor qualidade e excelência de serviço, desenvolvendo práticas de recursos humanos propícias a tal (Brien et al., 2017; Guzmán et al., 2009; Nankervis & Debrah, 1995).

Por conseguinte, os gestores hoteleiros deverão preocupar-se em criar um bom clima organizacional – ambiente entre os empregados de uma organização, estando este ambiente ligado à motivação dos mesmos. Os gestores podem criar e implementar as condições necessárias para a motivação no ambiente de trabalho (Chiavenato, 2005; Moreira, 2008; Schneider et al., 2013). A forma como cada empregado perceciona e responde a uma determinada situação depende do clima organizacional em que está imerso (Zohar & Luria, 2004), e está interligada com um ambiente de trabalho que promova o respeito, a justiça, a entreajuda, e onde se compreenda e ultrapasse as expetativas dos seus empregados, evitando-se desta maneira que ocorra a divulgação de informação negativa entre empregados, pois estas são prejudiciais a vários níveis, incluindo o financeiro.

No âmbito da hotelaria, salienta-se o papel dos empregados da *frontline*, porque estes são essenciais na prestação do serviço aos clientes, por estarem em contacto direto com os mesmos, podendo dar a conhecer aos gestores sugestões e situações que não deveriam ocorrer ou situações que os clientes gostariam de ver realizadas de modo diferente (Harris & Ogbonna, 2013; Lee & Way, 2010; Park & Kim, 2019; Xiong et al., 2019). Assim, é particularmente importante, na indústria hoteleira, dar atenção às preocupações dos empregados, dada a interação direta que existe entre estes e os clientes externos. Com efeito, é imprescindível refletir acerca das estratégias organizacionais e políticas que estão associadas ao compromisso do empregado para com a entidade empregadora. Pois, ao contrário de outros setores de serviços, na hotelaria o peso atribuído à forma como se executa um serviço por empregados satisfeitos, felizes, empenhados e motivados, comprometidos será tão ou mais significativo que o próprio serviço em si, ditando se os clientes externos

ficam satisfeitos e se gostam da experiência. Ou seja, os empregados, podem influenciar a perspetiva dos clientes relativamente à imagem de uma unidade hoteleira, através do seu comportamento e/ou atitude. Na verdade, um bom desempenho do empregado cria satisfação e lealdade nos hóspedes, retoma do serviço, fidelização, e o inverso, quem sabe, uma má divulgação em redes sociais, por exemplo, dependendo da perceção com que o cliente fica. Pode-se dizer que aquilo que o empregado dá, será provavelmente aquilo que vai receber (Back et al., 2011; Chi & Gursoy, 2009; Kang et al., 2020; Lina et al., 2020; Yang, 2010; Zopiatis et al., 2014). Reter um cliente, ao invés de atrair um novo cliente, levará a empresa a gastar menos, e a eventualmente aumentar a receita e o lucro (Chi & Gursoy, 2009).

3. Apoios Sociais

3.1. Conceito e tipos de apoio social

O apoio social tem sido fundamental na construção de relações pessoais, ajudando a relativizar as situações, auxiliando os empregados a adaptarem-se ao desafio que têm entre mãos, moderando os efeitos do *stress*, provenientes da pressão laboral, na saúde das pessoas (Poulsen et al., 2016; Yuh & Choi, 2017).

O conceito de apoio social pode ser definido tendo por base três perspetivas distintas (Vangelisti, 2009): 1) sociológica – neste âmbito, o apoio social está relacionado com o nível em que a pessoa está integrada num grupo social, visualizando-se nesta perspetiva o número de relações sociais que o indivíduo tem; 2) psicológica – nesta perspetiva, é percecionada a disponibilidade do apoio dado pelo grupo social em que um individuo está inserido, observando-se a quantidade e/ou o tipo de apoio percebido, recebido por parte das suas redes sociais, ou o tipo ou quantia de apoio que os indivíduos consideram estar à sua disposição; 3) de comunicação – esta perspetiva refere-se à(s) interação(ões) entre aqueles que dão e os que recebem o apoio. Sendo usada neste trabalho a perspetiva psicológica.

O apoio social pode ser descrito tendo por base (Yuh & Choi, 2017): 1) grupos particulares de apoio (emocional, informativo, instrumental e/ou de avaliação), ou 2) as fontes: apoio do supervisor percebido (PSS – *Perceived Supervisor Support*), apoio dos colegas de trabalho percebido (PCS – *Perceived Coworker Support*), apoio da família, e/ou ainda apoio por parte da organização (POS – *Perceived Organizational Support*) (Kim et al., 2017; Poulsen et al., 2016; Yuh & Choi, 2017).

No trabalho em curso, o foco estará nas fontes de apoio social, sendo abordado o apoio organizacional percebido (AOP), que será a variável principal em estudo.

3.2. Apoio Organizacional Percebido

Cada setor difere quanto às necessidades de apoio organizacional, e o mesmo acontece com os empregados. Cada um tem a sua forma distinta de perceção de apoio bem como apresenta expectativas e necessidades diferentes (Sun, 2019).

Para diversos autores (Afzali et al., 2014; Allen et al., 2008; Eisenberger et al., 1986; Linda & Yonita, 2018; Paschoal et al., 2010; Rhoades & Eisenberger, 2002; Santos & Gonçalves, 2010; Sun, 2019), o AOP é definido como, as perceções, expectativas e, crenças

globais dos empregados quanto à valorização e preocupação, relativamente ao seu bem-estar, demonstradas pela empresa em relação a si. Os autores Krishnan e Mary (2012) acrescentam que é também a crença que um empregado tem quanto ao facto de a entidade se preocupar com a sua contribuição para o seu sucesso. Allen e Shanock (2013) definem AOP como a perceção do empregado em relação ao relacionamento existente entre si e a organização, envolvendo neste as trocas sociais positivas, o apoio, a preocupação e a atenção.

Para Baranik et al. (2010, p. 367), o AOP é resultado de "(…) *uma relação de troca social* (…)" ocorrida entre a empresa e o empregado, na qual os atos, as atitudes e/ou comportamentos executados pela empresa fazem com que os empregados demonstrem os seus pensamentos de como consideram que as empresas os valorizam. O AOP serve para assistir e recompensar as necessidades dos empregados que diariamente desempenham o seu papel (Bilgin & Demirer, 2012).

O AOP acaba por servir como uma estratégia motivadora a partir do momento em que os empregados percecionam que as suas empresas os valorizam e querem saber do seu bem-estar (Afzali et al., 2014), podendo ser recebido pelos empregados através de ações implementadas pelos gestores, de forma a demonstrarem que confiam nos empregados (Lau & Lam, 2008), como por exemplo: delegação de tarefas, partilha de informação privilegiada, entre outras (Wang & Huang, 2019). Miao e Kim (2010) mencionam que se os empregados receberem formação, bem como outros tipos de apoios organizacionais, ficam muito mais focados e direcionados para ajudar a atingir as metas e sucesso organizacionais.

No setor hoteleiro, para que exista uma perceção mais positiva dos empregados acerca do AOP, os gestores devem promover esse apoio, estabelecendo uma ligação que lhes permita conhecer as necessidades de cada um, para que o desempenho seja o melhor possível. Torna-se, assim, imperioso recompensar o esforço e desempenho dos empregados hoteleiros; criar programas de estabelecimento de metas organizacionais; proporcionar formação com o intuito de envolver os empregados nas práticas e nas decisões organizacionais, concedendo-lhes a oportunidade de expressar as suas opiniões, contribuindo assim para o desenvolvimento e inovação da empresa mas também para que os empregados possam evoluir profissionalmente; dar-lhes espaço e autonomia para criarem e inovarem, apoiando-os sempre nas suas escolhas e nos momentos de maiores dificuldades (*e.g.* maior exaustão, *stress*, cansaço físico); igualizar salários; reescrever as tarefas de forma que os empregados

possam decidir, por exemplo, qual o horário de trabalho que preferem; delegar tarefas; estabelecer práticas e políticas que simbolizem o bem-estar dos empregados, o que aumenta *"(...) a congruência entre os valores pessoais e organizacionais."* (Valentine et al., 2006, p. 587). Todas estas práticas podem fazer aumentar o nível de comprometimento afetivo, de desempenho, de empenho, de responsabilidade, de motivação e de satisfação no trabalho dos empregados hoteleiros (Bilgin & Demirer, 2012; Borralha, 2017; Ozturk et al., 2014).

3.2.1. A Importância do AOP

O AOP não deve ser ignorado pelos gestores, pois os empregados, segundo a Teoria da Reciprocidade (Ampofo 2020; Aselage & Eisenberger, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shapiro, 2002), vão retribuir em comportamentos o que recebem por parte da empresa. Logo, os empregados, ao sentirem comprometimento por parte da empresa ficarão com uma perceção mais positiva do apoio organizacional. Quanto melhor for a perceção dos empregados quanto à valorização pela empresa, melhor a sua perspetiva quanto ao AOP (Sun, 2019).

Os empregados que reconhecem um grande apoio organizacional, por norma, sentem que fazem parte da empresa, desenvolvem o seu trabalho sem ser por obrigação, mas, sim, porque gostam de ir trabalhar, sentem que o seu trabalho é valioso, faz a diferença e tem sentido. Quanto maior for o apoio organizacional percecionado pelos empregados, mais ativos e dinâmicos eles serão, maior será a sua satisfação no trabalho, a motivação para desempenhar as suas funções, maior o nível de compromisso, melhor a atitude perante o trabalho, a afetividade, o empenho, o comprometimento e o desempenho, e o temperamento/ânimo do empregado. Por outro lado, menor será a rotatividade, a taxa de absentismo, a ansiedade, o *stress*, a possibilidade de depressão, entre outros aspetos negativos, contribuindo assim, no que conseguirem, para que a organização atinja os seus objetivos organizacionais mais rápida e facilmente (Afzali et al., 2014; Ampofo, 2020; Aselage & Eisenberger, 2003; Eisenberger et al., 1986; Krishnan & Mary, 2012; Linda & Yonita, 2018; Miao & Kim, 2010; Stamper & Johlke, 2003; Sun, 2019). Quando um empregado hoteleiro sente apoio organizacional, acaba por retribuí-lo de formas diversas, nomeadamente em termos de serviço prestado aos clientes. O atendimento aos hóspedes

melhora, o que poderá fazer com que os clientes fiquem mais satisfeitos e fiéis ao estabelecimento hoteleiro, adquirindo mais produtos e/ou serviços o que, consequentemente, trará mais receita e lucro para as unidades hoteleiras (Kang et al., 2020).

Caso a perceção de apoio organizacional pelos empregados seja negativa ou fraca, os gestores podem criar e implementar processos e políticas que valorizem tanto o nível psicológico como físico dos empregados, que farão com que o desempenho do empregado e a produtividade da empresa melhorem, atingindo-se assim mais facilmente os objetivos organizacionais (Borralha, 2017; Miao & Kim, 2010).

Caso não haja este amparo por parte das estruturas hoteleiras, os empregados poderão ficar sem saber o que fazer, desmotivados, com necessidade de aprovação e, de apoio emocional.

3.2.2. Antecedentes do AOP

O AOP pode ser influenciado por todo e qualquer fator que explique como as organizações tratam dos seus empregados, os quais afetam a interpretação dos próprios empregados (Eisenberger et al., 1986; Sun, 2019). Na tabela 1, apresenta-se uma síntese desses fatores, subdividios em três grupos (Sun, 2019): fatores individuais, fatores organizacionais e, relação entre a organização e empregados. Os fatores individuais dos trabalhadores têm que ver com as emoções que esses sentem, com a valorização do empregado, com o estatuto proveniente do trabalho, entre outros aspetos. Os fatores organizacionais estão relacionados com as condições de trabalho, justiça organizacional, cultura organizacional, tamanho da organização, entre outros. E por fim os fatores que relacionam a organização e os empregados dizem respeito à liderança, comunicação organizacional, contrato psicológico e outros.

Antecedentes do Apoio Organizacional Percebido		
Trabalhador	**Organização**	**Trabalhador-Organização**
Valorização e forma como as organizações tratam os seus empregados e consequentemente, a interpretação dos empregados quanto aos motivos desse tratamento. Ou seja, o vínculo afetivo influencia o AOP (Allen et al., 2008; Bilgin & Demirer, 2012; Eisenberger et al., 1986; Ferreira, 2008; Krishnan & Mary, 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002; Santos & Gonçalves, 2010; Sun, 2019)	Cultura empresarial (Sun, 2019)	Gerência abusiva (Shoss et al., 2013)
Valores dos empregados; Emoções dos empregados (Hui et al., 2007)	Práticas de recursos humanos (Sun, 2019)	Contrato psicológico (Zagenczyk et al., 2011)
Perceção do apoio do supervisor (Bilgin & Demirer, 2012; Dawley et al., 2010; Krishnan & Mary, 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002)	Condições do trabalho (Allen et al., 2008; Bilgin & Demirer, 2012; Krishnan & Mary, 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002; Sun, 2019)	Vínculo contratual (Kiewitz et al., 2009)
Imagem organizacional percecionada pelos empregados (Kanwal & Hoye, 2020)	Segurança no trabalho (Bilgin & Demirer, 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002)	Identificação com a organização (Zagenczyk et al., 2011)
Aprovação por parte da organização (Paschoal et al., 2010)	Progressão de carreira (Allen et al., 2008; Krishnan & Mary, 2012)	Comunicação (Sun, 2019)
Necessidades materiais e socioemocionais dos trabalhadores (Zagenczyk et al., 2011)	Promoção (Rhoades & Eisenberger, 2002)	Liderança (Sun, 2019)
Intensidade e "(…) frequência e sinceridade de elogios (…)" (Ferreira, 2008, p. 698; Paschoal et al., 2010)	Justiça organizacional (Bilgin & Demirer, 2012; Krishnan & Mary, 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002; Sun, 2019; Wayne et al., 2002)	Reconhecimento (Ferreira, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002; Wayne et al., 2002)
Fatores de *stress* (Allen et al., 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002)	Tamanho da organização (Rhoades & Eisenberger, 2002; Sun, 2019)	Formação (Rhoades & Eisenberger, 2002)
Enriquecimento do trabalho (Eisenberger et al., 1986; Santos & Gonçalves, 2010)		Autonomia (Bilgin & Demirer, 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002);
Opiniões de terceiros; Esforço extra (Santos & Gonçalves, 2010)		
Recompensas organizacionais; promoção (Bilgin & Demirer, 2012; Ferreira, 2008; Krishnan & Mary, 2012; Paschoal et al., 2010; Rhoades & Eisenberger, 2002)		Tolerância (Ferreira, 2008; Wayne et al., 2002)
Apoio familiar (Krishnan & Mary, 2012)		
Tendência para estar cansado (Watt & Hargis, 2010)		

Tabela 1 - Antecedentes do Apoio Organizacional Percebido
Fonte: Elaboração Própria

3.2.3. Escalas de Mensuração do AOP

Tendo por base o mencionado no subcapítulo 3.2.1., dever-se-á medir o apoio organizacional percecionado pelos empregados com o objetivo de entender as suas perspetivas e posteriormente criar e implementar estratégias e, ferramentas, nas organizações, que façam aumentar o AOP.

Apresentam-se, agora, algumas escalas de mensuração do AOP que têm surgido ao longo dos anos. Uma dessas escalas é a de Eisenberger et al. (1986, p. 501), criada com o objetivo de *"(...) testar a globalidade das crenças dos empregados em relação ao apoio pela organização (...)"*. Esta escala é unidimensional e composta por um total de 36 itens que representam as diversas opções de escolha que um empregado tem para avaliar a organização e as suas atitudes discriminativas (beneficiando e/ou prejudicando os empregados).

Por sua vez, Kraimer e Wayne (2004), construíram inicialmente uma escala multidimensional dividida em quatro dimensões de apoio: apoio à carreira, apoio financeiro, apoio familiar e apoio de ajustamento/adaptação após ocorrer uma transferência de trabalho. Contudo, na análise dos resultados de avaliação da mesma, foi possível perceber que não existia distinção entre a dimensão de apoio familiar e de adaptação, por isso os autores juntaram as duas, criando, assim, uma única dimensão: apoio de adaptação. Desta forma, a escala ficou composta por 12 itens em três fatores.

Santos e Gonçalves (2010, p. 213) desenvolveram uma adaptação da escala de Eisenberger et al. (1986) para a população portuguesa, contendo apenas oito itens com o "(…) objectivo de avaliar as convicções dos colaboradores (…)" relativamente ao apoio organizacional fornecido.

4. Motivação

A motivação tem sido um dos principais elementos analisados e estudados em comportamento organizacional (Borralha, 2017; Chiavenato, 2005). Este é um construto abrangente e complexo, visto não ser estático, varia de pessoa para pessoa. Cada pessoa possui necessidades, motivações, regulações, estímulos distintos, ou seja, as pessoas não têm todas o mesmo nível (quantidade) nem o mesmo tipo (orientações – o porquê das ações, objetivos, comportamentos, que levam a pessoa a agir de determinada forma) de motivação que determinam as suas escolhas e ações. Por isso, cada pessoa estabelece objetivos distintos para satisfazer as carências, ou seja, existe uma intencionalidade, seja essa extrínseca ou intrínseca (Armstrong, 2006; Danish & Usman, 2010; Gagné & Deci, 2005; Godoi et al., 2008; Helou & Viitala, 2007; Ryan & Deci, 2000a; Ryan et al., 2009). Outros autores (*e.g.* Afonso & Leal, 2009; Deci & Ryan, 2008) concordam com a definição mencionada, mas acrescentam que para além de ser o estímulo que faz com que os indivíduos pensem e tomem as suas ações, também os desenvolve enquanto seres humanos.

Ryan e Deci (2000a; 2000b) definem motivação como um estímulo, incentivo, que leva as pessoas a fazer algo. Chiavenato (2005, p. 236) descreve a motivação como um *"(...) processo psicológico básico."* que é bastante relevante para *"(...) compreender o comportamento humano."*. Lawler (1971, citado por Lawler & Suttle, 1973) descreve a motivação como um conjunto de ligações de variáveis entre si (*e.g.* esforço, desempenho, utilidade, etc.), as quais quando atendidas, formam a motivação. Pritchard et al. (2008, p. 3) definem a motivação como um procedimento de atribuição de variados recursos os quais serão utilizados para desempenhar atividades com o intuito de *"(...) maximizar a satisfação da necessidade prevista da pessoa."*. Mitchell (1982, p. 81) define esses recursos como *"(...) necessidades, expectativas, valores, atitudes, histórias de reforço e objetivos (...)"* e o construto como um procedimento psicológico inicial, multifacetado e fundamental, dependente dessas variáveis individuais, a partir das quais uma pessoa decide o quão (grau de intensidade) ambiciona envolver-se em determinadas situações ou fazer alguma escolha. Korenková e Urbaníková (2014) têm a mesma linha de pensamento, mas acrescentam que para além das variáveis dependentes apresentadas existem outras como a personalidade, a experiência, entre outras, que podem influenciar o quão alguém quer fazer algo. Bezerra et al. (2010, p. 34) defendem que a motivação é uma combinação de fatores inerentes à

personalidade de cada um, os quais determinam os comportamentos que cada pessoa terá. Ao escolher um comportamento, a pessoa "(…) utiliza-se da sua inteligência, emoções, instintos e experiências vividas para alcançar os seus objetivos."

Motivação pode ser ainda definida como o procedimento proactivo que fortalece as ações das pessoas para que essas possam alcançar o sucesso (Imtiaz et al., 2018).

4.1. Motivação no Trabalho

A motivação muda de contexto para contexto. Neste caso, o contexto em estudo é o laboral, área esta que tem sido estudada numa vertente positiva do ambiente de trabalho (estudando forças externas e internas que levam as pessoas a adotar certos comportamentos), com o objetivo de auxiliar os empregados a encontrar formas distintas de satisfazer as suas necessidades no trabalho, realizando-os profissionalmente (Tamayo & Paschoal, 2003).

É importante para qualquer empresa, que se mantenha uma boa relação com os empregados para que consiga conhecer e compreender os seus fatores motivacionais, por forma a compreender os comportamentos e satisfazer quaisquer necessidades que possam existir e/ou surgir da parte destes. Há, contudo, que ter em conta que existem pessoas que necessitam de uma maior quantidade de motivação do que outras (Armstrong, 2006; Borralha, 2017; Sun, 2019; Xiong & King, 2015).

Os fatores motivadores de um ser humano são regulados por motivações distintas (como já referido), que mudam de pessoa para pessoa e de instante para instante. Ou seja, o que motiva um empregado não tem necessariamente de motivar outro. Por isso, é imperativo que os gestores descubram quais as necessidades e/ou interesses momentâneos dos empregados, para que seja possível motivá-los da melhor forma, para que esses se possam relacionar *"(...) com a empresa e os seus objetivos (...)"* (Korenková & Urbaníková, 2014, p. 943) e ainda para que estejam empenhados e comprometidos a 100% (Amabile et al., 1994; Armstrong, 2006; Danish & Usman, 2010; Korenková & Urbaníková, 2014; Martins et al., 2018; Wang & Huang, 2019). Apenas no momento em que todas as necessidades de um indivíduo estão suprimidas é que esse estará 100% motivado (Danish & Usman, 2010).

Por forma a alcançar-se a motivação nos empregados deve conhecer-se as necessidades, expectativas, comportamentos de cada empregado, visto que são todos diferentes; criar recompensas distintas, interligadas ao desempenho de cada um; estabelecer

metas reais para que os subordinados possam tentar alcançá-las; e divulgar-se as remunerações (*e.g.* bónus) relacionadas ao cumprimento das tarefas (Korenková & Urbaníková, 2014). Caudron (1997) propõe estratégias de motivação que devem ser utilizadas em conjunto, e não individualmente, e também de forma contínua, entre as quais: ser dado *feedback* e informações essenciais acerca da execução da função aos empregados; envolver os empregados nas decisões; saber as funções de cada um; reconhecer o trabalho do empregado e elogiá-lo pelo mesmo; entregar as ferramentas imprescindíveis para a execução do seu trabalho; verificar se precisam de algo; remunerar de forma adequada pelas funções que desempenham, entre outras. Para este autor, o fator motivador mais importante é o reconhecimento.

Em hotelaria, a importância da motivação não é diferente. Pelo contrário, será ainda mais importante no contexto laboral hoteleiro, pois os gestores continuam a não conseguir manter os talentos motivados nessa indústria (Richardson, 2009). Por esta razão, os gestores hoteleiros devem identificar os estímulos individuais de cada trabalhador para que possam ser estabelecidos planos de ações baseados nos mesmos, bem como na realidade de cada unidade hoteleira (Ferreira et al., 2006), relembrando que, no atendimento ao cliente, a motivação irá notar-se e trará um *feedback* do cliente, seja ele positivo e/ou negativo, sobre a unidade, podendo ser a linha que separa o regresso, ou não, do cliente ao estabelecimento.

Posto isto, os comportamentos/atitudes dos empregados acabam por ser o reflexo de um conjunto de fatores motivadores distintos, dos quais se destacam a possibilidade de obter e desempenhar um trabalho de que gostam, onde possam atingir os seus objetivos pessoais e onde são respeitados (Imtiaz et al., 2018; Korenková & Urbaníková, 2014). O trabalho proporciona recompensas tanto intrínsecas (controladas pelo trabalhador) como extrínsecas, entre as quais o dinheiro que *"(...) satisfaz as necessidades básicas e (...) de nível superior (...)"* (Armstrong, 2006, p. 329). Por norma, a motivação no trabalho torna os empregados eficientes. Contudo, caso ocorra desmotivação laboral, esses passam a ser dispensáveis e até inaptos (Contiu et al., 2012; Gagné & Deci, 2005).

4.2. A Importância da Motivação no Trabalho

Cada vez é mais crucial e imprescindível abordar este tópico, uma vez que as práticas organizacionais de motivação representam *"(...) um papel vital na atração de trabalhadores e facilitam o sucesso em mercados cada vez mais competitivos."* (Contiu et al., 2012, p. 982).

No instante em que os empregados estão motivados, trespassam os seus conhecimentos, as suas habilidades, o seu comprometimento, o empenho, para o exercício das suas funções, gerando vantagem competitiva, e fazem a empresa lucrar mais. Ao estarem motivados, facilitam ainda a sua retenção, reduzem a sua intenção de sair e os custos associados a novas contratações, bem como melhoram a qualidade do serviço prestado (Antunes & Anna, 1996; Danish & Usman, 2010; Shapiro, 2002). No caso das indústrias de serviço, como a hotelaria, a valorização e motivação do *staff* é crucial para uma melhor qualidade e prestação de serviço, e, em consequência, para alcançar as expectativas, satisfação e fidelidade dos clientes (Pereira & Chehade, 2007).

4.3. Tipos de Motivação

Segundo a Teoria da Autodeterminação (*Self Determination Theory* – SDT), a motivação é um conceito multidimensional, pelo facto de esta distinguir os diferentes tipos de motivação. Esta teoria propõe o *continuum* de autodeterminação (ver figura ilustrativa no Anexo 1) relacionado com os comportamentos das pessoas. Apontando os diferentes tipos da motivação de um ser humano consoante o nível de autodeterminação ou de autonomia de cada um, indo desde a desmotivação até à motivação intrínseca, passando pela motivação extrínseca e os seus subtipos, os quais podem ser internalizados (Gagné & Deci, 2005; Neves & Coimbra, 2018; Reeve & Jang, 2006; Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Deci, 2000b; Ryan et al., 2009).

Assim, a SDT distingue três tipos de motivação: a desmotivação, a motivação extrínseca e os seus subtipos (regulação externa, regulação introjetada, regulação identificada, regulação integrada) e a motivação intrínseca, os quais segundo a SDT, "(…) *refletem os diferentes graus em que o valor e a regulação do comportamento solicitado foram internalizados e integrados."* (Ryan & Deci, 2000b, p. 71).

4.3.1. Desmotivação

A desmotivação é um conceito complexo, que pode ser visto por diferentes prismas. Desmotivação pode ser a ausência de motivação, tanto intrínseca como extrínseca, de alguém para desempenhar uma atividade (Gagné et al., 2015; Pelletier et al., 1995; Ryan & Deci, 2000a; Ryan et al., 2009; Vallerand et al., 1992). Por outro lado, pode ser a falta de intenção para se comportar ou agir (Chang et al., 2020; Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Deci, 2000b; Ryan & Deci, 2020; Ryan et al., 2009). Pode ainda ser a junção dos dois conceitos anteriores, em que a desmotivação não é só a falta de motivação, mas também a ausência de intenção (Clement et al., 2015; Gagné & Deci, 2005). A desmotivação pode também estar associada a uma situação em que alguém não tem a capacidade de compreender "(…) uma contingência entre o seu comportamento e os resultados subsequentes de seu comportamento (…)." (Deci & Ryan, 1985, citados por Pelletier et al., 1999, p. 2484) ou, por último, podemos ainda falar de desmotivação, quando não se valoriza uma atividade (Ryan & Deci, 2020).

Quando estão desmotivadas, as pessoas podem seguir dois caminhos: não agir de todo ou então agir, mas sem qualquer tipo de intenção, ou seja, "(…) *apenas seguem as regras (...)"* (Ryan & Deci, 2000b, p. 72). Quando tal acontece as pessoas não instituem quaisquer condicionalidades entre as ações que praticam e as consequências que advêm das mesmas (Ryan & Deci, 2000a). Passam a estar incapazes de perceber quais as consequências que advêm dos seus comportamentos, bem como de compreender os motivos que conduziram à sua desmotivação, o que as leva a duvidar das ações que praticam e a desistir, provavelmente, das mesmas (Pelletier et al., 1999).

Por conseguinte, é relevante perceber os motivos que podem levar alguém a sentir-se e/ou estar desmotivado, que, segundo a SDT, podem ser vários e distintos, como, por exemplo, não se sentir apto, com habilidade suficiente para executar determinada atividade; não estar disposto a desempenhar atividades; não ver qual a ligação entre os resultados ambicionados e a ação a desenrolar para os obter; a atividade não transmitir interesse e/ou valor; não ter perceção acerca da sua eficácia e do controlo relativamente à meta que pretende atingir, ou seja, quando as pessoas não têm capacidade para se autorregular relativamente a um comportamento (Pelletier et al., 1999; Ryan & Deci, 2020; Ryan et al., 2009); o retrocesso hierárquico na empresa ao invés da progressão; a empresa constranger os empregados através

de ameaças e coações e/ou dar a mesma recompensa a todos, sem ter em conta o desempenho individual de cada um (Caudron, 1997).

Existem algumas ações que podem ser adotadas para se fazer com que as pessoas deixem de estar/sentir-se desmotivadas (*e.g.* promover as suas habilidades, eficiência, ajudá-las a descobrir quais os seus interesses e o *"(...) significado ou valor (...) numa atividade."* (Ryan et al., 2009, p. 114).

4.3.2. Motivação Extrínseca

Tal como a desmotivação, a motivação extrínseca também é um conceito complexo, o qual está relacionado com a gestão ao nível organizacional e com a forma como esta influencia e estimula os empregados, pois, ao contrário da motivação intrínseca, esta é realizada por terceiros e não pelo próprio (Amabile et al., 1994; George & Sabapathy, 2011; Ryan et al., 2009).

Para diversos autores (Clement et al., 2015; Deci & Ryan, 2000; Deci & Ryan, 2008; Deci et al., 2017; Gagné et al., 2015; Gamboa et al., 2017; Neves & Coimbra, 2018; Ryan & Deci, 2000a), a motivação extrínseca está relacionada com o envolvimento das pessoas numa atividade devido a fatores instrumentais (*e.g.* recompensas, aprovação por parte dos superiores hierárquicos, reconhecimento, evitar punições, etc.) e não com o interesse individual de cada um, em que o objetivo é atingir um resultado separável pessoal e ter sucesso nele, fazendo, assim, a satisfação advir de consequências extrínsecas e não da atividade que se desenvolve.

A motivação extrínseca traduz-se numa diversidade de comportamentos extrínsecos - aqueles que as pessoas realizam para satisfazer uma contingência externa "*(...) porque são instrumentais para alguma consequência separável"* (Ryan & Deci, 2000a, p. 65) - os quais são cruciais para a natureza do ser humano e se distinguem uns dos outros pelo tipo de resposta controlada e/ou autodeterminada que é dada (Ryan, 1995; Ryan & Connell, 1989; Ryan & Deci, 2000b).

Apesar de um comportamento ser estimulado extrinsecamente não quer dizer que seja definitivamente não autodeterminado. Pelo contrário. De acordo com a SDT, a motivação extrínseca pode oscilar muito no grau da sua autonomia, o que pode levar a um controlo externo ou à autorregulação (Deci, 1971; Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000a). Uma

pessoa é autonomamente motivada extrinsecamente quando se identifica *"(...) com o valor de um comportamento para seus próprios objetivos auto-selecionados."* (Gagné & Deci, 2005, p. 334) – por exemplo, um aluno fazer o tal trabalho de casa por ter receio de receber alguma sanção dos pais. De referir que o exemplo apresentado é extrinsecamente motivado, ou seja, as suas ações são intencionais, mas variam na autonomia, pelo facto de estar a fazê-lo pelo medo de os pais ralharem com ele e não porque ambiciona ter ele os trabalhos feitos. No entanto, há que referir que para que a motivação extrínseca seja autodeterminada são essenciais alguns recursos: a integração das regulamentações e fatores associados ao *self* (ao próprio) (Deci & Ryan 1990; Ryan & Deci, 2000a).

Segundo Ryan e Deci (2000a) a motivação extrínseca é a forma menos poderosa, mais pobre, de motivação, comparativamente com a motivação intrínseca. Em termos de diferenças, relativamente à motivação intrínseca, para além da diferença de poder, esta também necessita de operacionalizações, de recursos, de equipamentos para funcionar (Gagné & Deci, 2005) e exige "(…) que o envolvimento numa actividade (…)" (Afonso & Leal, 2009, p. 250) leve a consequências.

Podem ser fatores determinantes da motivação extrínseca os meios monetários, como benefícios (*e.g.* automóvel, telefone, etc.), salários, promoção, recompensas, mas também o enaltecimento, a avaliação, o reconhecimento (faz o empregado sentir um estatuto), a valorização, os elogios, a liderança, a função, bem como a competitividade, entre outros fatores, que no quotidiano organizacional de hoje, são os indicadores mais relevantes na motivação, não só para o sucesso e o desempenho laboral dos empregados mas também para que possam ser criadas ferramentas de motivação (Amabile et al., 1994; Armstrong, 2006; Danish & Usman, 2010; Gagné & Deci, 2005; Gagné et al., 2015; George & Sabapathy, 2011; Korenková & Urbaníková, 2014; Pimentel, 2016; Rempel et al., 1985).

Dentro da motivação extrínseca, a Teoria da Autodeterminação destaca, como já referido, diversos subtipos, os quais variam na forma como são internalizados, logo variam no grau de autonomia (Deci & Ryan, 2000; Deci et al., 1991; Gagné & Deci, 2005; Neves & Coimbra, 2018; Vallerand et al., 1992). São eles a: regulação externa, regulação identificada, a regulação introjetada e a regulação integrada (Deci & Ryan, 1990; Deci & Ryan, 2000; Deci & Ryan, 2008; Gagné et al., 2015; Neves & Coimbra, 2018; Pelletier et al., 1995; Ryan & Connell, 1989; Vallerand et al., 1992).

Estes quatro subtipos estão alocados no *continuum* no sentido em que o grau de autonomia dos comportamentos cresce – regulação externa, introjetada, identificada e integrada. Será por esta mesma ordem que as mesmas serão definidas e explicadas.

A regulação externa está relacionada com o conceito geral da motivação externa, em que o comportamento das pessoas é regulado por condicionalidades externas, meios externos, por atitudes de outras pessoas, em consequência dos nossos comportamentos (*e.g.* por vezes, age-se com o intuito de não se ouvir um corretivo; evitar restrições; para se alcançar algum tipo de recompensa; ou trabalha-se quando o chefe está a observar) sendo assim não determinado pelo *self* (Clement et al., 2015; Deci & Ryan, 2000; Deci et al., 2017; Gagné et al., 2015; Gamboa et al., 2017; Pelletier et al., 1995; Ryan & Connell, 1989; Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Deci, 2020).

Na regulação introjetada o comportamento das pessoas é regulamentado por introjetos internos, tais como: pressões internas e estímulos que fazem agir *"(...) como o envolvimento do ego, vergonha e culpa."* (Gagné et al., 2015, p. 179), aprovações de terceiros ou mesmo a própria avaliação, ansiedade, orgulho, autoestima, entre outros –, os quais fazem com que as pessoas se sintam controladas. Significa isto que a pessoa se sente obrigada a desempenhar a atividade, mas não a aceita como sua, visto que apenas adota a regulação para evitar sentimentos de culpa, ansiedade, ou para aumentar a autoestima. Desta forma, a escolha final não é verdadeiramente dela (Clement et al., 2015; Deci & Ryan, 2008; Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005; Houston, 2011; Neves & Coimbra, 2018; Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Deci, 2000b; Ryan & Deci, 2020).

A regulação identificada está relacionada com o facto de as pessoas executarem determinada atividade porque se identificam com o significado ou o valor da mesma. Ao fazerem-no, adotam e aceitam o comportamento como seu, funcionando, assim, sem ser por pressões externas. Com este tipo de regulação as pessoas acabam por se sentir mais livres, autónomas, sem obrigações, e as suas atitudes pertencem-lhes mais, pois os comportamentos adotados têm mais a ver com elas, ao estarem em maior concordância com os seus valores e objetivos pessoais (*e.g.* a valorização e adoção da leitura como parte do processo para atingir um objetivo pessoal de alguém que pretende tornar-se escritor) (Clement et al., 2015; Deci & Ryan, 2008; Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005; Houston, 2011; Ryan, 1995; Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Deci, 2000b; Ryan & Deci, 2020). É de salientar que esta regulação se

diferencia da motivação intrínseca pelo facto de a atividade ser realizada pelo valor instrumental que transmite à pessoa e não pela satisfação (Gagné et al., 2015; Neves & Coimbra, 2018).

Por fim, a regulação integrada, ocorre quando os regulamentos identificados são completamente assimilados e integrados pela própria pessoa. Ou seja, quando essa assimila e reconhece a identificação, coerente com valores, identidade e necessidades da pessoa, já consolidados anteriormente em si (*e.g.* quando a pessoa trabalha mesmo quando não está a ser supervisionada). Nesta regulação a pessoa está completamente envolvida na atividade que desempenha (Bzuneck & Guimarães, 2010; Clement et al., 2015; Deci & Ryan, 2000; Deci & Ryan, 2008; Deci et al., 1991; Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000b; Ryan & Deci, 2020).

Pelo mencionado no parágrafo anterior, a regulação integrada assemelha-se à motivação intrínseca pelo facto de as duas serem autonomamente reguladas. No entanto, existem diferenças entre elas: a motivação intrínseca está relacionada com o interesse sincero que alguém demonstra por executar uma atividade, enquanto a regulação integrada ainda está relacionada com comportamentos estimulados extrinsecamente, com o valor que a atividade em causa tem para a pessoa, mesmo que essa não a considere interessante, e com a importância que a atividade tem pessoalmente para que se atinjam resultados separáveis do comportamento (Bzuneck & Guimarães, 2010; Clement et al., 2015; Deci & Ryan, 2000; Deci et al., 1991; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Deci, 2000b; Ryan & Deci, 2020).

4.3.3. Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca pode ser definida pela falta de recompensas externas, em que os motivos (intrínsecos) *"(...) são baseados na fisiologia do sistema nervoso central e não têm efeito apreciável nos tecidos do sistema não nervoso."* Deci (1975, p. 132). É a *"(...) relação direta (...)"* (George & Sabapathy, 2011, p. 91) entre a função a desempenhar e o empregado que faz com que a mesma seja cumprida e, *"(...) é um processo duradouro (...)"* (Cho & Perry, 2012, p. 19; George & Sabapathy, 2011).

Uma outra forma de definir motivação intrínseca, que é a que gera maior consenso entre os autores, baseia-se no interesse verdadeiro e espontâneo que uma pessoa tem para

realizar uma atividade, o seu trabalho e/ou uma tarefa, por ser considerada genuinamente divertida, agradável e estimulante. A atividade gera sentimentos positivos, uma satisfação verdadeira, e a supressão das necessidades com o intuito de alcançar metas e/ou promover o crescimento da pessoa, pela realização pessoal que traz. Ao invés de se fazer uma atividade devido às consequências separáveis, não há necessidade de se recorrer a *inputs* externos como as imposições e/ou coações (Amabile et al., 1994; Armstrong, 2006; Clement et al., 2015; Deci & Ryan, 2008; Gagné & Deci, 2005; Gamboa et al., 2017; Guimarães & Boruchovitch, 2004; Ryan & Connell, 1989; Ryan et al., 2009). Assim, a motivação intrínseca está relacionada com as necessidades psicológicas de autonomia e de competência (Deci, 1971).

De acordo com a Teoria da Autodeterminação, este tipo de motivação está posicionado na última posição do *continuum*, do lado oposto da desmotivação. Sendo assim o tipo de motivação mais autónoma, que, consequentemente, não é produto da internalização, por ser inata (Deci & Ryan, 2000; Deci et al., 1991; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000b).

Ao contrário dos outros dois tipos de motivação estudados, esta permite que se alcançem determinados comportamentos e resultados mais interessantes e ambicionados (Deci & Ryan, 2008), comportamentos esses apelidados de comportamentos intrinsecamente motivados – são aqueles em que as pessoas se envolvem voluntariamente nas atividades e executam-nas por serem interessantes para elas, pelo facto de produzirem prazer, satisfação para si mesmos, sem quaisquer tipos de obrigações, restrições ou recompensas materiais no final. Para serem mantidos, necessitam de satisfazer as necessidades psicológicas básicas de autonomia e competência por forma a levar as pessoas a sentirem-se autónomas e capacitadas.

Na verdade, as necessidades básicas sustentam a motivação intrínseca: aumentam a autonomia em relação à motivação extrínseca e não têm em conta razões instrumentais, mas, sim, a extensão das capacidades e experiências positivas relacionadas com estes comportamentos, que têm origem no *self*, e são realizados para o bem-estar das pessoas (Deci, 1975; Deci & Ryan, 2000; Deci et al., 1991; Ryan & Connell, 1989; Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Deci, 2000b).

De referir que a maior parte dos comportamentos adotados pelo ser humano no quotidiano não são intrinsecamente motivados. Os comportamentos têm de ser estimulados

externa e socialmente, e valorizados por outros que sejam importantes para o indivíduo, com os quais haja ou deseje que haja algum tipo de ligação (Ryan, 1995; Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Deci, 2000b). No estudo de Ghiselli et al. (2001) conclui-se que os gestores vão para um trabalho que lhes seja importante intrinsecamente, mas mais tarde acabam por estar no trabalho por razões extrínsecas. Todavia, a obtenção de comportamentos motivados de forma intrínseca "(…) é crucial para a socialização e para a integração do indivíduo dentro de uma cultura mais ampla." (Ryan, 1995, p. 405).

Em comparação com a motivação extrínseca, a motivação intrínseca é mais forte e eficaz (pois os trabalhadores intrinsecamente motivados esforçam-se mais) na previsão de comportamentos no contexto laboral (Armstrong, 2006; Cho & Perry, 2012; Deci & Ryan, 2004, citados por Kang et al., 2020; Xiong & King, 2015). Para além de que qualquer resultado proveniente da motivação intrínseca está sob a alçada dos próprios empregados. Ou seja, a motivação intrínseca e seus comportamentos são totalmente autónomos, ao contrário da motivação extrínseca que oscila na sua autonomia (Ryan & Deci, 2000a). Com esta (motivação intrínseca), os empregados motivam-se a si mesmos. Ressalve-se, no entanto, que para isso suceder, de forma a alcançarem e executarem um melhor desempenho da função, terão de compreender e ter em si um alto nível de relevância pessoal. Ademais a motivação intrínseca demonstra a apetência que o ser humano tem de aprender e reter os conhecimentos e informações e de ser criativo (Amabile et al., 1994; George & Sabapathy, 2011; Xiong & King, 2015).

No caso da motivação intrínseca, os agentes motivadores são intangíveis. Assim, podem ser motivadores intrínsecos: a realização, a capacidade, a aptidão, que provêm da *performance* do trabalho de cada um (George & Sabapathy, 2011), os sentimentos que provêm da realização da função bem feita (Lira & Silva, 2015), os horários de trabalho versáteis, as férias (Korenková & Urbaníková, 2014), os estatutos (Freitas & Duarte, 2017), o respeito, o acesso a oportunidades como a educação (Afonso & Leal, 2009; Freitas & Duarte, 2017; Korenková & Urbaníková, 2014), *"(...) envolvimento com a tarefa, curiosidade, prazer e interesse (...)"*, *"(...) desafio, (...) enriquecimento pessoal, (...)"* (Amabile et al., 1994, pp. 950-951), o nível de dificuldade da tarefa, ou participar num debate de ideias (Lira & Silva, 2015). Para além destes, a autonomia e a competência (necessidades básicas essenciais, como referido) são, também, dois fatores necessários para manter a

motivação intrínseca, uma vez que as pessoas necessitam de se sentir independentes e aptas (Amabile et al., 1994; Gagné & Deci, 2005). No que respeita ao contexto hoteleiro, a hipótese de evolução na carreira é um dos fatores que mais estimula intrinsecamente os empregados (Kong et al., 2012).

Os empregados que se sentem motivados intrinsecamente, são os que se esforçam mais para atingir objetivos, incrementando, desta maneira, o desempenho e, a satisfação no trabalho, podendo até atingir-se bem-estar e desempenho *"(...) de alta qualidade."* (Deci et al., 2017, p. 21). Também são estes os que se esforçam para obter ferramentas que lhe permitam desenvolver novas faculdades, *"(...) exercitar a criatividade e envolver-se profundamente no seu trabalho."* (Amabile, 1994, p. 951). Para além disso, este tipo de motivação gera ainda *"(...) altas taxas de retenção."* (Cho & Perry, 2012, p. 19).

4.4. Escalas de Mensuração da Motivação no Trabalho

Os gestores devem ter a capacidade de antever as atitudes e/ou possíveis comportamentos dos seus empregados. Por isso, é crucial medir as motivações, percebendo assim quais as necessidades de cada um e, se um empregado requer mais fatores intrínsecos ou extrínsecos (Amabile et al., 1994). Com o passar dos anos foram surgindo instrumentos com o objetivo de medir a motivação no trabalho.

Comecemos por descrever o *Job Diagnostic Survey* (Questionário de Diagnóstico do Trabalho) desenvolvido por Hackman e Oldham (1974), o qual foi baseado nas metodologias antecedentes de Lawler (1971, citado por Lawler & Suttle, 1973) e de Turner e Lawrence (1965). Este instrumento é preenchido pelos empregados com o objetivo de fornecer uma avaliação do trabalho e das reações dos empregados para que possam ser criadas e implementadas medidas extras tendo por base as respostas dos inquiridos.

Ferreira et al. (2006) construíram a Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho, que foi validada para a utilização pela população portuguesa, com o intuito de medir diversas dimensões da motivação ao mesmo tempo. A escala possui 28 itens, os quais estão divididos em quatro categorias distintas: a organização no trabalho, a motivação para o desempenho, a motivação para o poder e realização e a motivação para o envolvimento.

Gagné et al. (2015, p. 178), por forma a utilizarem a STD em contexto de comportamento organizacional, construíram a *Multidimensional Work Motivation Scale*

(Escala Multidimensional de Motivação do Trabalho), tendo sido testada em nove países (Canadá, Senegal, Reino Unido, França, Suíça, Bélgica, Noruega, China e Indonésia) e em sete idiomas diferentes (alemão, francês, holandês, indonésio, chinês, inglês e norueguês), usando uma amostra de cerca de 3.400 trabalhadores. A escala possui 19 itens subdivididos em cinco escalas (três itens referem-se à desmotivação, seis à regulação extrínseca, quatro à regulação introjetada, três à regulação identificada e três à motivação intrínseca).

Três anos mais tarde a Escala Multidimensional de Motivação do Trabalho de Gagné et al. (2015) foi adaptada e validada para o contexto português por Neves e Coimbra (2018).

5. Satisfação

No contexto laboral a satisfação pode ser retratada como um indicador que antecipa atitudes positivas sucedidas no local de trabalho, quanto aos resultados alcançados pela empresa e até mesmo quanto à produtividade (Machado et al., 2011). Refere-se ao "(…) estado em que o trabalhador se sente satisfeito no contexto do trabalho (…)" (Antunes & Anna, 1996, p. 425), com impacto significativo ao nível financeiro numa organização (Chi & Gursoy, 2009).

De acordo com vários autores (Appiah, 2019; Bilgin & Demirer, 2012; Bordignon et al., 2015; Borralha, 2017; McGinley, 2018; Ozturk et al., 2014; Sieger et al., 2011; Zumrah & Boyle, 2015, etc.) é possível compreender que existem diversos tipos de satisfação (satisfação na carreira, satisfação profissional, satisfação com o cliente, satisfação no trabalho, etc.). Em função dos objetivos deste estudo abordar-se-á seguidamente a satisfação no trabalho.

5.1. Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho tem sido um dos temas mais estudados nos últimos anos, na literatura relacionada com os recursos humanos, a psicologia, o comportamento organizacional, e na investigação em contexto organizacional (Appiah, 2019; Caroço & Correia, 2012; Currivan, 1999; Imtiaz et al., 2018; Junior & Faiad, 2012; Lease, 1998; Siqueira, 2008; Spector, 1985; Wang et al., 2020).

Não existe um conceito estanque que defina a satisfação no trabalho, dada a complexidade da definição (construto multidimensional). No entanto, o conceito de satisfação no trabalho é bastante importante tanto para os empregados como para as organizações (Biscaia, 2010; Borralha, 2017; Handel, 2005, citado por Junior & Faiad, 2012; Paraguay & Martinez, 2003; Pool, 1997). Existem dois pontos de vista: a satisfação ligada ao sentimento, à condição emocional, ou a reações afetivas para com o trabalho (*e.g.* com colegas, supervisores, empresa, etc.) e outra, mais geral, relacionada com a atitude da pessoa em relação ao trabalho e as especificidades do trabalho em si. Tendo esta última, por base, elementos afetivos (*e.g.* gosto do trabalho que faço), cognitivos e comportamentais (Biscaia, 2010).

O primeiro ponto de vista, defende a satisfação no trabalho como sendo *"(...) o estado emocional prazeroso (...)"* positivo, *"(...) resultante da avaliação (...)"* que um empregado faz "*(...) do próprio trabalho (...)"* (Locke, 1969, p. 316, citado por Ozturk et al., 2014, p. 298), ou das experiências profissionais vivenciadas, tendo como objetivo alcançar ou ajudar a alcançar o valor profissional de um empregado (Bettencourt & Brown, 1997; Demirtas, 2010; Lima et al., 1988; Locke, 1976, citado por Mensah et al., 2020). Siqueira (2008, p. 259) apresenta as cinco dimensões necessárias para uma avaliação geral da satisfação no trabalho de uma pessoa: salário, promoções, colegas, chefias e a realização do seu trabalho, as quais "(…) propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos.".

A satisfação no trabalho está relacionada com a autoavaliação afetiva, emocional dos empregados quanto ao grau em que gostam dos seus trabalhos (Aires, 2003; Grandey, 2000). Ampofo (2020, p. 255), apesar de definir também satisfação como esse estado emocional de prazer, destaca uma diferença. Esse estado em vez de advir da autoavaliação de um empregado quanto ao seu trabalho no geral, provém, antes, da avaliação que os próprios fazem dos recursos relacionados com o trabalho, *"(...) recebidos da organização como satisfatórios.*"

Num segundo ponto de vista, há autores que não valorizam sequer o lado afetivo, mas, sim, as perceções individuais das especificidades do trabalho que desempenham na organização - como os salários, benefícios, reconhecimento profissional, evolução na carreira, autonomia, entre outros - (Ineson et al., 2013; Suar et al., 2006, citados por Junior & Faiad, 2012). Outros autores afirmam, ainda, que a satisfação no trabalho pode estar ligada tanto à satisfação geral do trabalho como à satisfação proveniente das diferentes facetas do trabalho (Appiah, 2019; Borralha, 2017; Lease, 1998; Zumrah & Boyle, 2015).

Noutra vertente, Lam et al. (2001) relacionam a satisfação no trabalho com as atitudes dos empregados. Já Armstrong (2006) conjuga as atitudes e os sentimentos dos empregados quanto ao trabalho que executam: atitudes positivas correspondem a satisfação no trabalho, enquanto atitudes negativas estão relacionadas com insatisfação no trabalho.

5.2. A Importância da Satisfação no Trabalho

Qualquer empresa, seja de que setor for, deverá avaliar o grau de satisfação dos seus empregados, bem como as suas necessidades, para que saibam qual o plano a adotar para que

os mesmos se sintam felizes, satisfeitos a executar as tarefas que lhes estão destinadas (Back et al., 2011; João et al., 2017; Linda & Yonita, 2018), pois o nível de satisfação dos empregados aumenta quando as organizações têm em conta as suas necessidades.

Por outro lado, quanto maior o grau de satisfação no trabalho, melhor a relação entre empregados e organização (Zineldin & Johnson, 2000). Pode-se mesmo afirmar que o vínculo afetivo dos empregados com o seu trabalho acarreta resultados importantes tanto para a entidade organizacional como para eles mesmos (Santos & Mourão, 2011).

Assim, para a organização, é crucial saber que quando os empregados pressentem a satisfação e/ou o aumento dela, devolvem-na em dobro através de atitudes (Back et al., 2011; Linda & Yonita, 2018) como: o aumento da confiança, da lealdade, da autoestima, do compromisso organizacional, da melhoria do desempenho, o que faz com que coloquem em prática os seus conhecimentos, faculdades e habilidades adquiridas (Ampofo, 2020; Armstrong, 2006; Borralha et al., 2016; Ilie, 2014; Linda & Yonita, 2018; Siqueira, 2008; Wang et al., 2020; Zineldin & Johnson, 2000).

A satisfação no trabalho tem para o empregado um impacto na sua vida profissional (a motivação aumenta e, consequentemente, a produtividade, entre outros aspetos já referidos). Tem também, um impacto na saúde do empregado (caso a satisfação não seja alcançada poderá levar a esgotamentos), a nível social, visto que poderá tornar-se melhor cidadão, e também impacto na vida pessoal, podendo contribuir para o estreitamento de laços no seio da família (Heller et al., 2006; Santos & Mourão, 2011; Yang, 2010).

A satisfação no trabalho também é ótima para a entidade, pois pode condicionar a saída e/ou permanência dos empregados; ajuda a reter as pessoas, reduzindo a intenção de sair e as taxas de rotatividade dos empregados, criando, assim, mais estabilidade na empresa (Antunes & Anna, 1996; Back et al., 2011; Imtiaz et al., 2018; Koster et al., 2011; Rhoades & Eisenberger, 2002; Siqueira, 2008; Spector, 1985; Symitsi et al., 2021; Yang, 2010). Por outro lado, tem uma relação direta com a satisfação do cliente (Chi & Gursoy, 2009) e tem um impacto significativo, mas indireto, no desempenho financeiro das organizações (visto ser mediada pela satisfação do cliente). Saliente-se que a satisfação no trabalho foi também relatada como tendo uma relação fraca mas significativa com as extensas horas de trabalho (Ghiselli et al., 2001).

No contexto hoteleiro, a relação com outras variáveis, como o compromisso afetivo (Ozturk et al., 2014; Sieger et al., 2011), rotatividade (Lease, 1998; Ozturk et al., 2014), apoio do supervisor (Thomas & Ganster, 1995, p. 10), justiça (Bettencourt & Brown, 1997), desempenho no trabalho (Ozturk et al., 2014), fazem com que a satisfação seja das posturas mais relevantes num empregado e imprescindíveis no setor hoteleiro (Bilgin & Demirer, 2012; Thomas & Ganster, 1995).

Quanto maior a satisfação percebida no local de trabalho maior *"(...) a prosperidade dos hotéis (...)"* sendo *"(...) um mediador da satisfação do cliente."* (Borralha, 2017, p. 47), e o desempenho global das unidades hoteleiras (Borralha, 2017; Borralha et al., 2016). A satisfação no trabalho pode, efetivamente, aumentar a qualidade do trabalho, pode estabelecer um ambiente individual e organizacional saudável, o que determina que a satisfação seja importante para o "(…) clima organizacional (…)" e para a "(…) qualidade de vida (…)" (Caroço & Correia, 2012, p. 44) dos empregados o que pode afetar o desempenho organizacional, refletindo-se na produção e consequente lucro da organização (Borralha, 2017; Borralha et al., 2016; Caroço & Correia, 2012; Guzmán et al., 2009).

Os gestores hoteleiros, para aumentarem a satisfação no trabalho dos empregados, devem tentar compreender as suas necessidades/valores, criar, desenvolver e implementar ações concretas para satisfazê-las e/ou até reescrever a descrição de funções, dar *feedback*, valorizar os empregados, construir ferramentas de comunicação, entre outros (Armstrong, 2006; Ozturk et al., 2014). A partir do momento que os gestores hoteleiros fornecem aos empregados da *frontline* determinados recursos, considerados por estes últimos essenciais, os empregados demonstram níveis de satisfação no trabalho elevados que podem afetar o compromisso afetivo que faz a ligação do empregado à sua entidade patronal (Ampofo, 2020). Os gestores podem influenciar tanto positiva como negativamente a satisfação dos empregados (Ažić, 2017).

Em hotelaria, um empregado satisfeito traduz-se num empregado feliz, estável, com mais autoestima, comprometido, empenhado, com melhor qualidade de produção, confiante, que não anseia por desistir ou sair do setor e/ou do seu emprego, acabando até por passar mensagens positivas para as restantes pessoas, o que consequentemente se notará na qualidade da prestação dos serviços a clientes, tratando melhor os seus clientes e contribuindo para uma perceção positiva da empresa (Lee & Way, 2010). Em especial os empregados da

frontline, caso estejam satisfeitos, com certeza transmitirão satisfação aos clientes, o que fará com que haja clientes satisfeitos, persuadidos de forma positiva a fidelizar-se, atingindo-se consequentemente maiores vendas e receitas provenientes deste único sentimento.

Por outro lado, se os empregados estiverem insatisfeitos, esse será o sentimento que trespassa tanto para a organização como para os clientes. Poder-se-á dar também um aumento da intenção de sair e da rotatividade, notando-se o impacto no desempenho da unidade (Ažić, 2017; Back et al., 2011; Dawson et al., 2011; Linda & Yonita, 2018; Ozturk et al., 2014; Pereira & Chehade, 2007; Tietjen & Myers, 1998; Yang, 2010).

5.3. Antecedentes da Satisfação no Trabalho

No âmbito da satisfação no trabalho surgem fatores que a afetam, estando os mesmos divididos em duas categorias: os aspetos organizacionais e os aspetos intrínsecos aos indivíduos. Os aspetos organizacionais estão relacionados com a cultura e o ambiente organizacional, as relações interpessoais, as remunerações. Por outro lado, os aspetos intrínsecos aos empregados têm que ver com as habilitações, o género, a idade, a situação familiar, sendo que as origens sociais, as habilitações académicas e/ou até a idade fazem com que cada um crie necessidades e expectativas distintas e perceções de nível de satisfação no trabalho diferentes (Alfes et al., 2016; Wan et al., 2014).

Dada a diversidade de aspetos que condicionam a satisfação no trabalho, para que os gestores possam criar e implementar medidas com o intuito de aumentar e satisfazer as necessidades dos seus empregados, torna-se significativo identificar esses aspetos (Borralha et al., 2016; Lee & Way, 2010; Pool, 1997), de forma a melhor compreender como é que os empregados se sentem e consideram o ambiente de trabalho (Lee & Way, 2010).

Assim, os antecedentes da satisfação no trabalho são muitos, mas o principal é a motivação (Pool, 1997; Sledge et al., 2008). Entre outros antecedentes, está também o AOP (Ampofo, 2020; Rhoades & Eisenberger, 2002; Santos & Mourão, 2011; Stamper & Johlke, 2003; Zumrah & Boyle, 2015). Outros antecedentes são, os salários, um sistema equitativo de remuneração, as promoções, os benefícios, as oportunidades de progressão de carreira, a gestão cooperativa, o equilíbrio entre a vida laboral e pessoal, as tarefas de maior responsabilidade e mais interessantes, a autonomia para executar tarefas, a própria cultura e valores da organização, a relação com os supervisores e colegas de trabalho (Armstrong,

2006; Back et al., 2011; Golden & Veiga, 2008; Symitsi et al., 2021, p. 618; Yang, 2010), os substitutos de liderança (Pool, 1997), a confiança (Lee et al., 2013), "(…) valorização e posição profissional, estímulo intelectual, recursos e gerência adequados (…)" (Paraguay & Martinez, 2003, p. 71), o clima organizacional (Aires, 2003), o próprio trabalho (Bordignon et al., 2015), o esgotamento, o conflito de papéis e a socialização (Armstrong, 2006; Yang, 2010), as caraterísticas pessoais (*e.g.* idade, género, etc.), as caraterísticas do ambiente físico (*e.g.* ruído, iluminação, etc.), e as caraterísticas da estrutura organizacional (Siqueira, 2008).

Em hotelaria, os fatores influenciadores são os que constam na tabela 2.

De notar que os salários e os baixos benefícios são determinantes da insatisfação (Borralha, 2017; Borralha et al., 2016), bem como o próprio trabalho, o qual pode ser fonte tanto de satisfação como de insatisfação para os empregados (Bordignon et al., 2015).

Fatores Influenciadores	Autores
Comunicação Execução das tarefas definidas	(Lee & Way, 2010)
Salários, tipo de contrato, horas de trabalho, turno de trabalho, antiguidade, estatuto de posto de trabalho, diferenças entre departamentos, variáveis sociodemográficas (*e.g.* sexo, idade e nível de habilitações, etc.)	(Gallardo et al., 2010; Guzmán et al., 2009; Lam et al., 2001)
Flexibilidade de horário Satisfação geral do empregado	(Borralha, 2017; Borralha et al., 2016; Lee et al., 2011)
Promoção Recompensas associadas à segurança no trabalho bem como recompensas materiais (*e.g.* promoções, certificados, formação, etc.)	(Eisenberger et al., 1997; Koo et al., 2019; Lam et al., 2001; Yang, 2010)
Caraterísticas do trabalho Autonomia Interação *Feedback*	(Borralha, 2017; Borralha et al., 2016; Ozturk et al., 2014)
Fatores não monetários	(Wong et al., 1999, citados por Appiah, 2019)
Elementos culturais	(Sledge et al., 2008)
Ambiguidade Conflito de papéis Esgotamento Socialização	(Yang, 2010)
Poder de decisão Melhores condições laborais Formação	(Borralha, 2017; Borralha et al., 2016)
Apoio organizacional percebido	(Ampofo, 2020; Bilgin & Demirer, 2012; Colakoglu et al., 2010; Mensah et al., 2020; Yang, 2010)
Expetativas do trabalho não são suprimidas e/ou satisfeitas levam à diminuição da satisfação no trabalho	(Lam et al., 2001)
Rotatividade (diminuindo-a com o aumento da satisfação no trabalho) Compromisso afetivo	(Yang, 2010)
Stress Socialização organizacional	(Yang, 2009)

Tabela 2 - Antecedentes da Satisfação no Trabalho na hotelaria
Fonte: Elaboração Própria

5.4. Escalas de Mensuração da Satisfação no Trabalho

Ozturk et al. (2014) referem que têm sido utilizadas formas distintas para mensurar a satisfação no trabalho dos empregados, entre as quais entrevistas, questionários, e/ou combinação de ambos, ou até utilizando *focus groups*, mas o mais comum são os questionários, utilizados com o intuito de se saber qual o grau de satisfação dos inquiridos acerca de determinado assunto relacionado com o trabalho (Lima et al., 1988).

Spector (1985), criou o *Job Satisfaction Survey* (Questionário da Satisfação no Trabalho) composto por nove sub-escalas relacionadas com a satisfação no trabalho do empregado, num total de 36 itens. No entanto, o seu uso é destinado principalmente a organizações de serviço público e organizações sem fins lucrativos.

A escala de Lima et al. (1994, citados por Borralha, 2017), avalia os *"(...) fatores individuais (...)"* que "(…) *contribuem para a satisfação, bem como a satisfação como um conceito unidimensional."* (Borralha 2017, p. 101). Esta é uma escala de oito itens avaliados numa escala de tipo Likert de nível sete pontos (Borralha, 2017). Macdonald e MacIntyre (1997) construíram uma escala de 44 itens medida numa escala de Likert de cinco pontos. Os fatores em estudo dizem respeito ao *stress*, doença no trabalho, entre outros.

Já a escala de satisfação no trabalho de Siqueira (1995, citado por Siqueira, 2003), é composta por 25 itens subdivididos em cinco dimensões (satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com promoções, satisfação com os colegas de trabalho, e satisfação com a natureza do trabalho). Mais tarde, João et al. (2017), após uma revisão bibliográfica de João (2013, citado por João et al., 2017), validaram para a população portuguesa uma escala baseada na de Siqueira (2003). Esta escala é composta por 37 itens, subdivididos em seis dimensões (Satisfação com as chefias, Satisfação com a organização e recursos, Satisfação com a valorização profissional, Satisfação com os colegas de trabalho, Satisfação com a valorização e remuneração, e Satisfação com as dotações de recursos).

6. Formulação das hipóteses do estudo

6.1. Relação entre AOP e Motivação no Trabalho

Segundo Imtiaz et al. (2018), as empresas baseiam-se no AOP para aumentar os níveis de motivação dos seus empregados. Quanto maior o AOP maior será a motivação das pessoas para desempenhar as suas funções (Ahmed et al., 2013, citados por Imtiaz et al., 2018). Monica e Chang (2008, citados por Imtiaz et al., 2018) elaboraram um estudo em que mediram a relação entre a motivação dos colaboradores e o AOP de empregados da indústria hoteleira em Taiwan, e os resultados demonstraram uma forte relação entre ambas as variáveis, tal como no estudo de Trawneh (2009, citado por Imtiaz et al., 2018).

Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H1 = *O AOP está positivamente associado à Motivação no Trabalho, em (ex)empregados de alojamentos turísticos em Portugal*.

6.2. Relação entre AOP e Satisfação no Trabalho

De acordo com Eisenberger et al. (1997) e com Rhoades e Eisenberger (2002), o AOP apresenta uma relação forte e positiva com a satisfação no trabalho. Alguns antecedentes do AOP como a justiça organizacional, as recompensas, condições de trabalho e o apoio dos supervisores estão também positivamente relacionados com a satisfação no trabalho (Rhoades & Eisenberger, 2002), e as empresas baseiam-se no AOP para aumentar os níveis de satisfação dos seus empregados (Imtiaz et al., 2018).

Quanto mais elevados forem os níveis de AOP, maior a probabilidade de os empregados ficarem na empresa, de bom agrado, ficando também mais satisfeitos com o seu trabalho. Se, ao invés, os níveis do apoio forem baixos, acontece o contrário (Rhoades & Eisenberger, 2002; Stamper & Johlke, 2003; Sun, 2019). Com efeito, quanto maior o AOP maior a satisfação no trabalho, podendo-se afirmar que a satisfação no trabalho oscila conforme os níveis de AOP (Ahmed et al., 2013, citados por Imtiaz et al., 2018; Armstrong-Stassen, 1998, citado por Zumrah & Boyle, 2015).

De uma forma geral, nos mais diversos setores (vendas, farmacêutico, bancário, construção, académico, etc.), o AOP e a satisfação no trabalho apresentam uma relação significativa e positiva (Ahmed et al., 2013, citados por Imtiaz et al., 2018; Imtiaz et al.,

2018; Miao & Kim, 2010; Riggle et al., 2009; Stamper & Johlke, 2003; Armstrong-Stassen, 1998, citado por Zumrah & Boyle, 2015). Também no setor hoteleiro, de acordo com Bilgin e Demirer (2012), se os gestores hoteleiros promoverem o apoio organizacional percebido dos seus empregados, a satisfação no trabalho aumenta. Outros estudos vão no mesmo sentido (Colakoglu et al., 2010; Mensah et al., 2020; Zumrah & Boyle, 2015). Também em Portugal, o estudo efetuado com empregados hoteleiros de Borralha (2017) corrobora o efeito positivo entre esta relação. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H2 = *O AOP está positivamente associado à Satisfação no Trabalho, em (ex)empregados de alojamentos turísticos em Portugal*.

6.3. Relação entre Motivação no Trabalho e Satisfação no Trabalho

A motivação tem sido relacionada com a satisfação no trabalho (Sledge et al., 2008), sendo esta consequência da motivação (Amabile et al., 1994; Pool, 1997; Silva, 1998; Sledge et al., 2008). Quando os gestores percebem os motivos pelos quais os empregados se sentem motivados, podem criar planos de satisfação no trabalho para o empregado (Tietjen & Myers, 1998). Muitos estudos têm demonstrado esta relação positiva (Imtiaz et al., 2018; Machado et al., 2011; Manolopoulos, 2008). No entanto, a relação entre estas variáveis foi pouco estudada no setor hoteleiro (Borralha, 2017). Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H3 = *A Motivação no Trabalho está positivamente associada à Satisfação no Trabalho, em (ex)empregados de alojamentos turísticos em Portugal*.

6.4. Relação entre AOP e Satisfação no Trabalho, moderada pela Motivação no Trabalho

Não foram encontrados estudos que relacionassem as variáveis em estudo, pois esta é uma relação pouco estudada empiricamente (Imtiaz et al., 2018), o que aliás é um dos fatores inovadores desta investigação. Contudo, se existe expectativa de que o AOP prediz a motivação e esta a satisfação, como explicado acima, será de esperar a existência de um efeito moderador.

Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H4 = *A Motivação no Trabalho modera positivamente a relação entre o AOP e a Satisfação no Trabalho, em (ex)empregados de alojamentos turísticos em Portugal*.

METODOLOGIA

7. Metodologia

A metodologia é o segundo grande capítulo do estudo, o qual descreve como a investigação foi elaborada.

7.1. Objetivos e Hipóteses do estudo

O objetivo geral da dissertação é compreender qual o efeito que o apoio organizacional percebido demonstra ter na motivação e satisfação no trabalho dos empregados de alojamentos turísticos em Portugal.

Por forma a atender ao objetivo global serão analisadas as relações estabelecidas entre as variáveis supramencionadas de acordo com as hipóteses formuladas:

- **H1** = *O AOP está positivamente associado à Motivação no Trabalho, em (ex)empregados de alojamentos turísticos em Portugal*.

- **H2** = *O AOP está positivamente associado à Satisfação no Trabalho, em (ex)empregados de alojamentos turísticos em Portugal*.

- **H3** = *A Motivação no Trabalho está positivamente associada à Satisfação no Trabalho, em (ex)empregados de alojamentos turísticos em Portugal*.

- **H4** = *A Motivação no Trabalho modera positivamente a relação entre o AOP e a Satisfação no Trabalho, em (ex)empregados de alojamentos turísticos em Portugal*.

7.2. Modelo de Análise

Na presente investigação, o modelo de análise (figura 1) descreve um processo que parte de uma variável independente (AOP), a qual distribuirá efeitos em ambas a variável moderadora/interveniente (motivação no trabalho) e variável dependente (satisfação no trabalho). Assim posto, o AOP influenciará a satisfação no trabalho, tanto de forma direta, como de forma moderada pela motivação no trabalho. A variável dependente, essa, pode ser afetada pela interveniente, demonstrando assim qual o efeito que a motivação no trabalho apresenta ter sobre a satisfação no trabalho. Bem como se compreende qual o efeito que a motivação no trabalho terá na relação entre o AOP e a satisfação no trabalho.

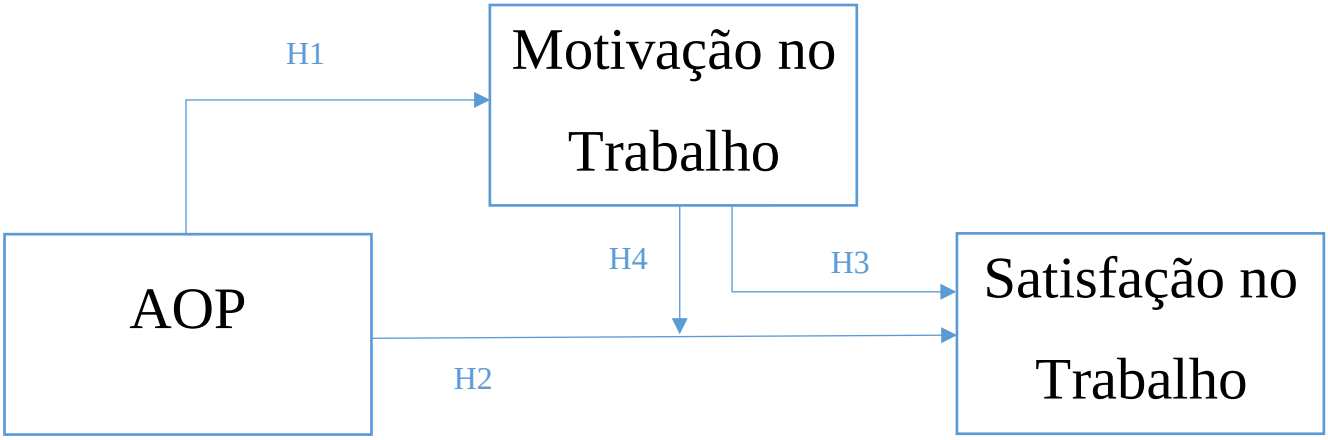


Figura 1 - Modelo de Análise
Fonte: Elaboração Própria

7.3. Instrumentos de recolha de dados

O presente estudo foi conduzido através de um inquérito por questionário que contém três escalas. Optou-se por escalas desenvolvidas para o contexto Português e/ou uma versão estrangeira adaptada para a população portuguesa, para todas as variáveis, aumentando-se, assim, a possibilidade de extrapolação dos resultados.

Para medir o AOP, optou-se pela Escala de Perceção de Suporte Organizacional de Eisenberger et al. (1986) adaptada por Santos e Gonçalves (2010), para medir o AOP na população portuguesa. Esta foi a eleita, por ser válida para a população portuguesa, por ser composta por poucos itens (oito) (recomendação de Rhoades & Eisenberger, 2002) e, por já ter sido usada em estudos portugueses anteriormente (*e.g.* Borralha, 2017). A escala implica respostas do tipo Likert, de sete pontos em que 1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente (Santos & Gonçalves, 2010). De referir, que apesar de ser uma escala avaliada num setor distinto, pessoal de instituições de ensino superior, a sua adaptação e utilização no contexto hoteleiro, permitirá validá-la neste contexto. Qualquer ferramenta de mensuração deverá ser validada periodicamente com o recurso a diferentes contextos, amostras populacionais e instantes temporais distintos (Guimarães & Bzuneck, 2008).

Para a variável motivação, foi escolhida a Escala Multidimensional de Motivação do Trabalho, tendo a mesma sido utilizada, anteriormente, por diversos autores: Vallerand et al. (1992), Pelletier et al. (1995), Gagné et al. (2015), entre os quais, Neves e Coimbra (2018).

Estes últimos autores optaram por adaptar e validar a escala de Gagné et al. (2015) para o contexto educacional português. Esta escala é composta por 19 itens que estão subdivididos por cinco subescalas (seis pertencem à desmotivação, três à regulação extrínseca, três à regulação identificada, três à regulação introjetada e quatro à motivação intrínseca), os quais são medidos através de uma escala de sete pontos de Likert (1 = nada; 7 = completamente). De referir que a versão portuguesa da referida escala é similar às versões dos outros idiomas provando *"(...) ser um instrumento robusto e confiável para medir, de forma multidimensional, a motivação de acordo com a teoria da autodeterminação."* (Neves & Coimbra, 2018, p. 7). Nesta investigação, optou-se por esta escala, não só pelo facto de ser adaptada à população portuguesa, mas também porque alguns dos tipos de motivação demonstraram produzir consequências distintas nas atitudes e nos comportamentos do ser humano, tornando-se deste modo essencial optar por uma escala que abranja todos os tipos de motivação (Gagné et al., 2015; Neves & Coimbra, 2018). Tal como aconteceu com a escala do AOP, esta é uma escala validada num setor distinto, sendo deste modo adaptada e usada no contexto hoteleiro, validando-a assim neste contexto.

Por último, para medir a satisfação no trabalho, optou-se pela versão nacional da Escala de Satisfação dos Enfermeiros com o Trabalho (ESET) de Siqueira (1995, citado por Siqueira, 2003) validada para o contexto português por João et al. (2017). A escala é composta por 37 itens, subdivididos por seis dimensões (doze itens que medem a Satisfação com as chefias; oito itens que medem a Satisfação com a organização e recursos; cinco itens que medem a Satisfação com a valorização profissional; cinco itens para a Satisfação com os colegas de trabalho; cinco itens para a Satisfação com a valorização e remuneração e, dois itens que medem a Satisfação com as dotações de recursos), numa escala de Likert de cinco níveis (absolutamente nada, um pouco, moderadamente, muito e extremamente) (João et al., 2017).

Na elaboração do questionário a maioria dos itens foram mantidos intactos, enquanto outros foram ligeiramente alterados ou mesmo eliminados visto que não se adaptavam ao contexto hoteleiro. Dito isto, os itens da variável AOP mantiveram-se iguais aos originais, encurtando-se apenas na parte comum das frases: "A organização/instituição (…)", ao retirar-se a palavra: 'instituição', de todas elas, deixando apenas: 'organização'. Os itens da

motivação no trabalho foram primeiramente traduzidos[4] pela mestranda do inglês para português e validados pela orientadora, e posteriormente colocados no questionário, sendo que dos itens 4 ao 19, houve ligeiras alterações por forma a adaptá-los ao contexto em estudo, mas também para que ocorra uma melhor compreensão por parte dos inquiridos. Na escala da satisfação no trabalho, os itens originais: 4, 7, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 24, 25, 26, 34, 36 e 37 foram também ligeiramente alterados, por forma a adaptá-los ao contexto em estudo.

Assim, o questionário utilizado encontra-se dividido em quatro partes, cada uma delas afetas a distintos blocos de perguntas (apêndice 1). A primeira, está relacionada com o AOP, a segunda com a motivação no trabalho, a terceira com a satisfação no trabalho e a quarta com questões sociodemográficas (tendo como referência dados utilizados nos estudos de Borralha, 2017; Ferreira, 2008; Gallardo et al., 2010; Lam et al., 2001). Para todas as variáveis as respostas foram dadas numa escala de tipo Likert de sete níveis (Discordo Totalmente; Discordo Bastante; Discordo um pouco; Não Concordo nem Discordo; Concordo um pouco; Concordo Bastante; Concordo Totalmente[5]), - independentemente da modalidade usada na versão original. Optou-se por sete níveis, uma vez que a consistência interna desta é superior (Preston & Colman, 2000), a confiabilidade é também ela maior, dada a variedade da escolha (Oaster, 1989), o que torna a decisão mais complexa fornecendo uma maior possibilidade de discriminação das respostas bem como de maior precisão das mesmas para quem está a responder (Dalmoro & Vieira, 2013; Viswanathan et al., 2004). Quando existe esta possibilidade de discriminar é possível compreender melhor as atitudes e opções de escolha dos inquiridos, e de engrandecer a análise dos dados. Por outro lado, quanto maior for o leque de respostas, maior a confiança das pessoas nos resultados (Dalmoro & Vieira, 2013; Viswanathan et al., 2004). No entanto, sete é o número máximo de categorias que devem ser utilizadas (Miller, 1956).

[4] Dado que a autora apenas teve acesso ao artigo em inglês, não teve acesso à versão portuguesa do questionário, logo, teve de traduzir aquele que os autores tinham publicado.

[5] Por estar a agregar escalas distintas, de diferentes autores, no mesmo questionário, a autora optou por simplificar a interpretação e compreensão das perguntas aos respondentes, recorrendo a uma escala de concordância por uma questão de coerência.

7.4. Procedimento de recolha dos dados

Antes de um questionário ser lançado, deve ser feito um pré-teste a uma amostra de 10 a 20 pessoas, com o objetivo de se poderem detetar dificuldades na execução do mesmo, erros, questões desnecessárias, informação a mais e/ou a necessidade de acrescentar outras questões pertinentes - reformulando-se o mesmo à *posteriori*, caso se justifique e seja essencial. Assim, diminui a possibilidade de exaustão e/ou algum tipo de erro que possa enviesar as respostas dos inquiridos. Este passo garante a boa elaboração, o rigor e validade do instrumento (Gil, 2008).

Posto isto, nesta investigação foi realizado um pré-teste (apêndice 2), junto de 13 pessoas durante um período 10 dias (decorrendo de 10 de abril de 2021 a 19 de abril de 2021). Após a recolha do *feedback*, apesar de numa forma geral os inquiridos não terem nada a apontar, foram executadas algumas alterações para melhorar a clarificação das afirmações: 1) Introdução do questionário reformulada; 2) Expressão 'empreendimentos turísticos' foi alterada para 'alojamentos turísticos'; 3) Questão 30 reformulada; 4) Item sete da escala da satisfação no trabalho reformulado; 5) Supressão de palavras e/ou de sinais de pontuação (*e.g.* vírgula); 6) Eliminação da caixa de sugestões (questão 31).

Após o pré-teste, o inquérito foi lançado no dia 22 de abril de 2021 e direcionado a qualquer pessoa que trabalhe atualmente ou que tenha trabalhado num alojamento turístico em Portugal, independentemente da função que ocupa, ou que ocupava, com o intuito de se atingir uma maior diversidade da amostra. Tendo em conta o tempo que se tinha, os custos para a mestranda e ainda o número de respostas necessárias (Freitas et al., 2000), optou-se por disseminá-lo via *online*, com recurso a um *link* do *Microsoft Forms*, enviado através do *e-mail* institucional, para instituições de ensino superior com cursos de turismo e hotelaria e para alojamentos turísticos – estes últimos previamente contactados via telefónica, com o intuito de explicar o conteúdo e o objetivo do questionário. O questionário foi encerrado no dia 13 de julho de 2021, quando se atingiu o número de respostas necessárias.

Utilizando a calculadora *Raosoft*[6] e tendo por base os dados da PORDATA[7], teriam de se obter mais de 383 respostas no inquérito, considerando respostas de trabalhadores de qualquer tipo de unidade de alojamento. No total obtiveram-se 398 respostas. No entanto,

[6] Disponível em: *http://www.raosoft.com/samplesize.html*
[7] Pessoal ao serviço nos alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento (1966 – 2018) (anexo 2).

apenas foram utilizados 389 dos questionários, visto que nove dos respondentes não aceitaram os termos de participação no estudo.

7.5. Procedimento da análise dos dados

Após a recolha dos dados, procedeu-se ao tratamento da informação obtida utilizando o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS *Statistics*) 27, elaborando-se uma análise estatística descritiva, fatorial, de correlações de Pearson e regressão linear múltipla.

Antes de iniciar a análise dos dados, foram executados alguns procedimentos por forma a que o tratamento posterior dos dados fosse o mais correto e fácil possível. Com efeito, os dados referentes à idade foram tratados por forma a ficarem apenas as idades exatas (substituindo o ano de nascimento e datas escritas por extenso, por idades numéricas), e foram agrupadas as funções desempenhadas pelos respondentes, por categorias. Procedeu-se também à recodificação da escala de Likert. Ou seja, a escala (Discordo Totalmente; Discordo Bastante; Discordo um pouco; Não Concordo nem Discordo; Concordo um pouco; Concordo Bastante; Concordo Totalmente) foi recodificada para assumir os valores de 1 a 7 respetivamente. Contudo, na recodificação teve de se ter uma atenção especial às afirmações formuladas na positiva (por exemplo, maior concordância significa maior AOP) e às afirmações formuladas na negativa (por exemplo, maior concordância significa menor AOP); assim, as afirmações formuladas na negativa foram recodificadas inversamente: Discordo Totalmente = 7; Discordo Bastante = 6; Discordo um pouco = 5; Não Concordo nem Discordo = 4; Concordo um pouco = 3; Concordo Bastante = 2; Concordo Totalmente = 1. No total foram recodificados de forma inversa, sete itens, das três variáveis em estudo (os itens 2, 3, 5, 7 da escala de AOP e os itens 1, 2, 3 da escala da motivação no trabalho).

Assim feito, primeiramente realizou-se a análise estatística para a caraterização sociodemográfica da amostra. De seguida, realizou-se a análise descritiva, onde foram descritas as médias e desvios padrão dos itens das escalas de mensuração em estudo e, dos valores da moda das variáveis sociodemográficas que iriam entrar na regressão múltipla.

A seguir, procedeu-se à análise fatorial das variáveis em estudo. A análise fatorial é uma técnica estatística de interdependência utilizada para "(…) investigar padrões e/ou relações (…)" (Matos & Rodrigues, 2019, p. 10) ocultas num grande número de variáveis,

com o objetivo de tentar resumir e reduzir o conjunto de variáveis e, consequentemente os dados em análise, organizando-as num conjunto menor de fatores (Hair et al., 2005, citados por Matos & Rodrigues, 2019; Matos & Rodrigues, 2019; Vieira et al., 2007).

Inicialmente avaliou-se o nível de consistência interna de cada escala. Há que referir que para que um construto seja viável e a sua confiabilidade interna satisfatória, o valor do Alpha de Cronbach, deverá ultrapassar os 0,7 pois, caso esteja abaixo de 0,6 significa que não existe confiabilidade (Nunnally, 1978, citado por Kim et al., 2017; Hair et al., 1998, citados por Lee & Chao, 2012; Nunnally & Bernstein, 1994, citados por Liu, 2020; Cronbach, 1951, citado por Urbach & Ahlemann, 2010).

Depois de verificada a consistência interna verificou-se a viabilidade e adequabilidade da execução da análise fatorial. Para tal há que ter em conta os seguintes aspetos: 1) o tamanho da amostra: para Field et al. (2012), o número mínimo possível da amostra para que se tenha uma solução consistente e estável da análise fatorial é 300; 2) Correlação elevada entre variáveis – a matriz de correlações deve apresentar correlações elevadas entre as variáveis, com valores superiores a 0,3, pois no caso de haver alguma variável com correlações muito baixas com as restantes, essas deverão ser excluídas da análise (Field et al., 2012; Matos & Rodrigues, 2019); 3) Teste de esfericidade de Bartlett – quando se obtém um teste estatisticamente significativo ($p < 0,05$), pode concluir-se que "(…) existe algum tipo de associação entre as variáveis e que elas podem, de fato, representar conjuntamente um ou mais traços latentes." (Matos & Rodrigues, 2019, p. 43; Zhang, 2018); 4) Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Kaiser & Rice, 1974, citados por Afonso & Leal, 2009; Kaiser, 1970; Zhang, 2018) – o qual "(…) representa a proporção da variância das variáveis que pode ser explicada pelos fatores ou traços latentes." (Matos & Rodrigues, 2019, p. 43). O valor mínimo aceitável para este teste é de 0,5, mas o ideal seria superior a 0,7 (Matos & Rodrigues, 2019; Zhang, 2018).

Após ter sido verificada a adequabilidade e validade dos dados foi executada a análise fatorial, para tal há que passar por algumas fases: 1) determinar a técnica de extração; 2) determinar o número de fatores/componentes retidos; 3) determinar o tipo de rotação e método de rotação; 4) interpretar os fatores (Filho & Júnior, 2010).

Existem vários métodos de extração de dados possíveis, mas os mais utilizados e preferidos são: a análise de fatores principais (AFP) e a análise de componentes principais

(ACP) (Field et al., 2012). Ambas as técnicas são parecidas (Field et al., 2012). A diferença entre as duas técnicas está essencialmente nos cálculos (Matos & Rodrigues, 2019). Com efeito, por norma, na maior parte das vezes, os resultados obtidos em ambas as técnicas são semelhantes (Field et al., 2012; Hair et al., 2005, citados por Matos & Rodrigues, 2019). Para o estudo em causa, foi escolhido o método de análise de componentes principais, por ser um método menos complicado (Field, 2009; Field et al., 2012; Matos & Rodrigues, 2019). Contudo, no estudo em causa foram executados ambos os métodos, podendo desta forma confirmar-se que os resultados de ambos os métodos são semelhantes, mediante observação dos resultados do método da ACP ao longo do corpo do trabalho e dos resultados provenientes do método da AFP, disponíveis no apêndice 3.

Através do método da análise de componentes principais, serão extraídas as componentes que melhor explicam as variáveis em estudo. Para tal, há que ter em conta alguns critérios:

- O critério de Kaiser, em que são retidos os fatores cujos valores próprios associados têm valor superior a 1 (Field, 2009; Matos & Rodrigues, 2019; Neves & Coimbra, 2018). Este é o critério mais usado (Matos & Rodrigues, 2019);
- A percentagem da variância acumulada explicada, a qual deve ser pelo menos de 60% (Hair et al., 2005, citados por Matos & Rodrigues, 2019; Matos & Rodrigues, 2019);
- O *Scree-Plot* - gráfico onde se pode observar a relação dos valores próprios com o número de fatores. Como regra, este, costuma reter as componentes que se encontram à esquerda do ponto de inflexão da curva representada no gráfico (Matos & Rodrigues, 2019). De acordo com Stevens (1992, citado por Matos & Rodrigues, 2019) este critério é fiável a partir do momento que se ultrapassam os 200 inquiridos na amostra.

Ressalvar que, por norma, na prática são utilizados os três critérios em conjunto, dado que não existe um único critério perfeito para determinar a quantidade de fatores a extrair (Matos & Rodrigues, 2019) e, que os três podem determinar soluções distintas (Field, 2009).

Depois da extração dos fatores, o grau em que as variáveis se adaptam aos fatores pode ser calculado através das cargas fatoriais, sendo, que por norma, em cada fator as variáveis que apresentam cargas mais elevadas estão associadas ao fator mais importante, enquanto aquelas que têm cargas baixas estão relacionadas aos restantes fatores. O que acaba

por fazer a interpretação dos fatores uma tarefa difícil (Field, 2009). É, por isso, importante realizar a rotação dos fatores, após a sua extração, por forma a que se possa obter a "(…) distinção entre fatores" (Field, 2009, p. 566) e a interpretação dos mesmos – o objetivo principal da rotação (Field, 2009; Filho & Júnior, 2010). Com efeito, a técnica serve para reduzir as cargas baixas e potencializar as cargas elevadas (Tabachnick & Fidell, 2007, citados por Matos & Rodrigues, 2019). Para se poder fazer a rotação dos fatores, há que optar pelo tipo de rotação mais adequada à investigação: ortogonal ou oblíqua (Hair et al., 2005, citados por Matos & Rodrigues, 2019). Na presente investigação será utilizado o tipo de rotação ortogonal, pois não há evidências de correlações entre os fatores extraídos (Field et al., 2012; Matos & Rodrigues, 2019). Logo, ao serem tidos como independentes são do tipo ortogonal. Sublinhar ainda que este tipo de rotação é mais fácil de se interpretar (Matos & Rodrigues, 2019). Na rotação do tipo ortogonal há três distintos métodos elegíveis: Varimax, Quartimax e Equamax. Tanto por recomendação de Matos e Rodrigues (2019), como de Field et al. (2012) o método predileto é o Varimax, sendo também o mais utilizado e o mais simples de interpretar (Field et al., 2012).

Por fim, deve-se analisar como as variáveis estão agrupadas e, denominar os fatores extraídos de acordo com as caraterísticas do conjunto de variáveis que lhes pertence e que cada um representa (Matos & Rodrigues, 2019).

Fez-se então a análise fatorial confirmatória para as três variáveis do estudo. A escala do AOP reteve todos os fatores e revelou ser unidimensional, visto que, todos os itens fazem parte do mesmo fator (ver subcapítulo 8.3.1.). Apesar da escala da motivação no trabalho também revelar ser unidimensional, esta já só reteve três dos seus 19 itens. E por fim, a escala da satisfação no trabalho, em que foram excluídos 14 dos seus itens e, demonstrou subdividir-se em quatro fatores.

Depois de executada e analisada a análise fatorial, criou-se a variável Satisfação no Trabalho Global, pelo somatório dos valores dos diversos fatores da satisfação (Satisfação com a chefia, organização e protocolos do serviço + Satisfação com as funções que desempenha e condições de trabalho + Satisfação com os colegas e outros profissionais da área + Satisfação com o número de empregados e carga horária) adquiridos na extração dos fatores na análise fatorial.

Também se criou uma variável para medir o efeito de moderação da motivação no trabalho através da multiplicação da nova variável AOP com a nova da motivação no trabalho.

Finalmente, foi executada uma análise de regressão - maneira de prever uma variável dependente (de resposta, ou de saída, ou de desfecho, ou de resultado) a partir de uma ou várias variáveis independentes (explicativas ou preditoras) (Field et al., 2012).

Por forma a iniciar a regressão codificaram-se as variáveis que iriam entrar no modelo: Tipo de Alojamento (Hotel = 1; Else = 0); Antiguidade (no estabelecimento) (Mais de 5 anos = 1; Else = 0); Ter filhos (Sim = 1; Else = 0); Remuneração (Superior a 1000 = 1; Else = 0); Estado Civil (Casado = 1; Else = 0); Tipo de Contrato (Sem Termo = 1; Else = 0); Horário (Part-Time = 1; Else = 0); Situação Profissional (atual) (Empregado por conta própria = 1; Else = 0); Função (Diretor = 1; Else = 0); Género (Feminino = 1; Else = 0); Idade (Dos 18 aos 35 anos = 0; Igual ou superior aos 36 anos = 1[8]); Nível de Escolaridade (concluído) [Ensino Básico (1º ciclo) = 1; Ensino Básico (2º ciclo) = 2; Ensino Básico (3º ciclo) = 3; Ensino Secundário = 4; Bacharelato/Licenciatura = 5; Mestrado = 6; Doutoramento = 7; Else = 0]; Número de Filhos (para quem respondeu 'sim' à questão Ter Filhos) (0 = 0; 1 = 1; 2 = 2; 3 = 3; 4 = 4; 5 = 5; Else = 6 – todos os que têm mais de 5 filhos).

Para realizar a regressão múltipla, há que optar pelo método, sendo que no SPSS existem cinco: *Stepwise* (métodos por passos ou hierárquico), *Forward* (para a frente), *Backward* (para trás), *Enter* (entrada forçada) e *Remove* (remover). Recorreu-se ao método *Enter* no presente estudo, já que este é o melhor método para testar hipóteses, segundo Darski et al. (2020). Assim, com a finalidade de testar as hipóteses do estudo será executada uma regressão linear múltipla, com recurso ao método *Enter*, considerando como variável dependente a satisfação no trabalho global e como variável independente, o AOP e a motivação no trabalho. Foram consideradas como variáveis sociodemográficas de controlo as seguintes: Função, Idade, Remuneração, Género, Número de Filhos, Nível de Escolaridade (concluído), Tipo de Contrato, Tipo de Alojamento, Antiguidade (no estabelecimento). Será também introduzida no modelo a variável moderadora (AOP x Motivação no Trabalho).

[8] Opto por esta divisão pois a moda dos escalões etários (recodificação dos escalões etários: 18 aos 25 anos = 1; 26 aos 35 anos = 2; 36 aos 45 anos = 3; 46 aos 55 anos = 4; Mais de 56 anos = 5) é igual a 2 e a média das idades é de 34,63 anos.

Posteriormente à realização da regressão, há alguns pressupostos que devem de ser verificados por forma a perceber-se a adequabilidade e confiabilidade do modelo da regressão e dos seus resultados (Darski et al., 2020): a normalidade da distribuição dos resíduos [distribuição normal] (Barreto et al., 2016; Darski et al., 2020; Matloff, 2009; Vieira et al., 2018), a heteroscedasticidade ou homocedasticidade (Barreto et al., 2016; Camara et al., 2020; Darski et al., 2020; Hoffmann, 2016; Matloff, 2009; Vieira et al., 2018; Zeileis & Hothorn, 2002; Zonato et al., 2018), a multicolinearidade (Camara et al., 2020; Darski et al., 2020; Vieira et al., 2018), a linearidade do modelo (Matloff, 2009; Zeileis & Hothorn, 2002; Zonato et al., 2018), a autocorrelação nos resíduos (Hoffmann, 2016), valores atípicos e/ou autovalores (*outliers*) (Darski et al., 2020; Field, 2009) e pontos influentes (Darski et al., 2020; Field, 2009).

A normalidade da distribuição dos resíduos (erro presente no modelo) pode ser verificada através de testes estatísticos como o de *Shapiro-Wilk* e de *Kolmogorov-Smirnov*, ou então através do histograma de resíduos padronizados e/ou do gráfico P-P-plot (Darski et al., 2020; Field, 2009).

O segundo pressuposto que é a existência de heteroscedasticidade, que pode ser verificada através de diversos meios (Zeileis & Hothorn, 2002): a) Teste de Breusch-Pagan (próprio para formas lineares de heteroscedasticidade), indicado para investigações com amostras grandes e que assumem a normalidade dos erros (Darski et al., 2020); b) Teste de White (utilizado para formas não lineares de heteroscedasticidade) (Camara et al., 2020; Zeileis & Hothorn, 2002); c) gráfico de dispersão dos resíduos *versus* valores ajustados – do tipo *scatterplot* -, o qual comporta as variáveis dependentes e independente (Darski et al., 2020; Field, 2009; Zeileis & Hothorn, 2002).

Relativamente à multicolinearidade, esta acontece quando duas ou mais variáveis independentes são fortemente correlacionadas (Darski et al., 2020; Field, 2009; Matloff, 2009). Este acontecimento faz com que seja difícil calcular "(…) ou separar os efeitos individuais (…)" (Santana, 2003, citado por Camara et al., 2020, pp. 205-206) que cada variável preditora tem numa variável dependente. Logo, deverá existir ausência de multicolinearidade (Darski et al., 2020). Na prática, o grau de multicolinearidade pode ser obtido via três meios, segundo Darski et al. (2020): através do Fator de Variância Inflacionária (FVI) (Camara et al., 2020; Darski et al., 2020; Field, 2009) - o qual, segundo

os autores Darski et al. (2020), deve ser menor que 10. No caso de o valor ser um pouco superior a 1, há hipóteses de existir tendenciosidade na regressão - ou seja, o modelo de regressão alcançado através da amostra não é o mesmo que o modelo populacional (Field, 2009). O segundo meio para diagnosticar a multicolinearidade é o Índice de Tolerância, o qual deve superar 0,2 (Darski et al., 2020), pois valores abaixo de 0,2 já poderão ser razão para preocupar (Menard, 1995, citado por Field, 2009). No entanto, só abaixo dos 0,1 é indicativo de problemas graves (Field, 2009). Uma terceira forma, é a estatística K – "(…) análise de estrutura em função dos autovalores (…)" (Darski et al., 2020, p. 205), em que quando K é inferior a 10 não há problema de multicolinearidade; quando K está entre 10 e 100 há multicolinearidade, mas moderada; mas quando K ultrapassa os 100, a multicolinearidade é considerada, severa.

Quanto à linearidade do modelo, esta deve ser sempre verificada, sendo este um pré-requisito essencial (Zonato et al., 2018). Para ser verificado o relacionamento linear há que confirmar se os "(…) valores médios da variável de saída (…)" estão sobre a linha do gráfico *scatterplot* (Field, 2009, p. 179).

A seguir, o quinto pressuposto, o da autocorrelação nos resíduos, sugere que os resíduos não devem ser correlacionados, pelo contrário, devem ser independentes (Darski et al., 2020). Habitualmente, para se verificar a existência ou não de autocorrelação nos resíduos, utiliza-se o teste de Durbin-Watson (Darski et al., 2020; Hoffmann, 2016). Os valores deste teste podem variar entre 0 e 4, em que caso o valor seja menor que 2 a correlação é positiva, caso o valor seja 2, os resíduos não são correlacionados, e quando o valor obtido é maior que 2 significa que a correlação entre resíduos adjacentes é negativa. Estando os melhores valores posicionados entre 1 e 3 (Field, 2009). Valores próximos de 2 podem ser motivo de preocupação (Field, 2009). Barreto et al. (2016, p. 113) sublinham que resíduos padronizados com valores superiores a dois podem ser "(…) considerados pontos aberrantes.".

O sexto pressuposto, o dos *outliers*, consistem em valores que sobressaem, que diferem da maioria dos dados (Darski et al., 2020; Field, 2009). Estes valores podem "(…) distorcer ou enviesar os resultados (…)" (Santana, 2003, citado por Camara et al., 2020, p. 202). É possível verificar a sua presença através do gráfico de dispersão dos resíduos, e tomar a decisão de reduzi-los, eliminá-los, ou não, do modelo, tendo por base os resultados obtidos

(Camara et al., 2020; Darski et al., 2020). Uma vez que estes valores atípicos podem causar tendenciosidade no modelo (Field, 2009).

Por fim, sublinhar que podem ainda ser avistados pontos influentes, os quais podem influenciar "(…) os parâmetros do modelo." (*e.g.* os resultados de testes de hipóteses e previsões de respostas) (Darski et al., 2020, p. 206).

De acordo com Matloff (2009) quando os pressupostos da homocedasticidade, da distribuição normal e da linearidade do modelo são satisfeitos, pode afirmar-se que o modelo apresenta validade.

Para além de verificar a adequabilidade da regressão linear, deve verificar-se se a mesma é significativa. Para tal, averigua-se o *p-value* da ANOVA: quando é superior a 0,05 – significa que as "(…) variáveis independentes não exercem influência na variável dependente." (Darski et al., 2020, p. 207).

Verificaram-se ainda indicadores como o coeficiente de correlação (R), o coeficiente de determinação (R^2) e o coeficiente de determinação ajustado (R^2 ajust.) - servindo estes três indicadores para se comparar modelos de regressão (Darski et al., 2020) – e os coeficientes padronizados (Beta, β) com o objetivo de interpretar o modelo de regressão.

Por fim verificaram-se as hipóteses do estudo e discutiram-se os resultados encontrados, alcançando desta maneira as conclusões do estudo.

VALIDAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

8. Análise Estatística

Após a exposição da metodologia utilizada, dos construtos e das hipóteses a serem testadas, neste capítulo da tese, são apresentadas as caraterísticas sociodemográficas da amostra em estudo, é realizada a análise descritiva das variáveis, são validados e analisados os resultados obtidos nas análises fatorial e de regressão juntamente com as correlações de Pearson.

8.1. Caraterização Sociodemográfica da Amostra

A amostra em estudo é composta maioritariamente por mulheres (61,70%), como é possível de verificar no Gráfico 1.

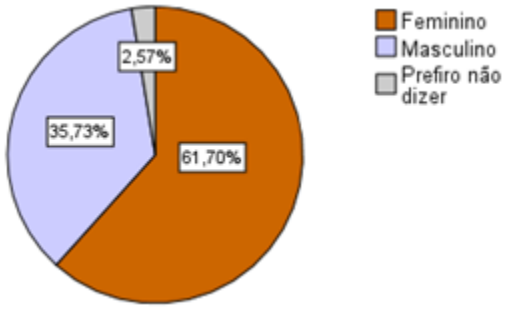


Gráfico 1 - Distribuição por Género
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

Os participantes do estudo têm idades compreendidas entre os 17 e os 69 anos, com uma média de 34,63 anos. A maior parte vive em Leiria e/ou Lisboa (12,6% e 15,1%, respetivamente) e são solteiros (55,3%) e sem filhos (59,90%). Aqueles que têm filhos, por norma têm um filho (21,08%), - referindo-se ainda que apenas cerca de 0,26% têm mais de cinco filhos. Sublinhar que de entre os respondentes, pessoas com experiência de trabalho em alojamentos turísticos em Portugal, o género feminino é aquele que tem mais filhos.

Quanto ao nível de habilitações (concluído), a maioria dos inquiridos possui o grau de Bacharelato/Licenciatura (50,1%) ou o Ensino Secundário (29,8%), como demonstrado na Tabela 3. Sendo que em ambos os graus académicos, predominam as mulheres.

Habilitações Literárias	Frequência Absoluta	Percentagem (%)
Ensino Básico (1º ciclo)	2	0,5
Ensino Básico (2º ciclo)	6	1,5
Ensino Básico (3º ciclo)	14	3,6
Ensino Secundário	116	29,8
Bacharelato/Licenciatura	195	50,1
Mestrado	34	8,7
Doutoramento	1	0,3
Outro	21	5,4
Total	389	100

Tabela 3 - Habilitações Académicas
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

Relativamente ao local de trabalho, a maior parte dos inquiridos trabalham em hotéis (48,6%) de quatro (19,5%) e três (14,7%) estrelas. Ou, em alojamentos locais (30,6%), dos quais, 23,7% não se regem pela classificação de estrelas (*e.g.* pousada, conjunto turístico). E o departamento mais representado é o da receção (51,4%).

Quanto ao tipo de vínculo contratual, maior parte dos trabalhadores possuem contrato sem termo ou a termo certo (48,3% e 32,1%, respetivamente), e um horário a tempo integral (> 92%) (ver gráficos 2 e 3).

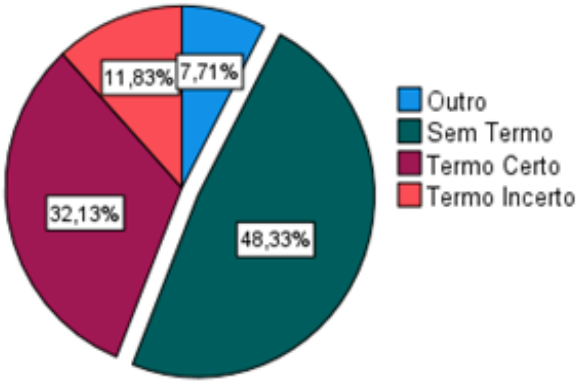


Gráfico 2 - Tipo de Contrato de Trabalho
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

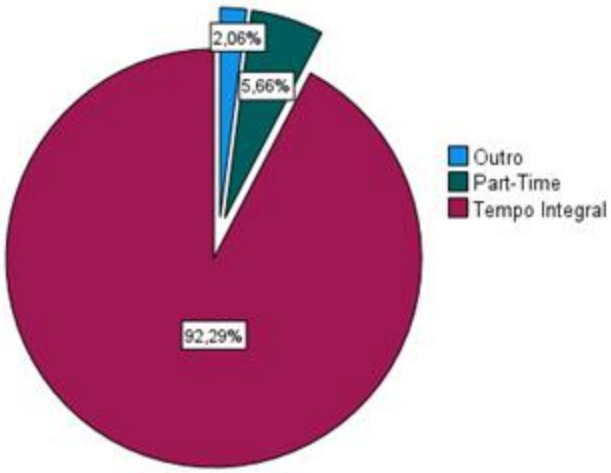


Gráfico 3 - Tipo de Horário de Trabalho
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

Relativamente à remuneração mensal média auferida, maior parte dos empregados de alojamentos turísticos recebem entre os 600-700€ (33%) ou entre os 700-800€ (21,5%). Ressalvando que apenas 14% recebe acima dos 1000€. Dos que recebem entre os 600-700€ ou entre os 700-800€, a maior parte são mulheres com contratos sem termo ou a termo certo, na função de rececionistas. Enquanto na faixa remuneratória superior a 1000€, os homens são género predominante, em quase todos os tipos de contratos, exceto no contrato a termo incerto (neste, os géneros estão empatados). Sendo também os homens, os que estão afetos a cargos mais elevados. Quando em funções iguais, como é o exemplo de rececionista, são os homens que ganham mais. Os resultados sugerem ainda que a região Autónoma da Madeira, bem como os distristos de Leiria e de Lisboa, são as regiões onde os salários são mais elevados.

Quanto à antiguidade na empresa, mais de 30% dos respondentes trabalha no mesmo alojamento há mais de cinco anos. De referir, por fim, que apesar da pandemia COVID-19 e das suas implicações para o setor, a maior parte dos inquiridos (95,70%) encontravam-se a trabalhar (72,8% por conta de outrem, 12,1% por conta própria e 10,8% como trabalhadores estudantes). Apenas 4,3% não trabalhava, ou por ser estudante (2,8%), por estar desempregado (1%) ou reformado (0,5%).

8.2. Análise Descritiva

No que diz respeito aos parâmetros descritivos das escalas, pôde constatar-se que os itens retidos da escala do AOP (tabela 4) apresentam médias entre os 4,92 e os 5,54, ou seja, valores que sugerem alguma concentração nas respostas ‘Concordo Bastante’ e ‘Concordo Totalmente’. Já no que diz respeito aos itens da escala da motivação no trabalho (tabela 5), as médias variam entre os 6,39 e os 6,48 valores, revelando alguma dispersão nas respostas, entre o ‘Não Concordo nem Discordo’ e o ‘Concordo Totalmente’. Por fim, os itens da escala da satisfação no trabalho (tabela 6) têm valores de média compreendidos entre os 4,25 e os 5,91, revelando também alguma dispersão das respostas.

De destacar ainda algumas respostas de concordância dadas pelos inquiridos (com base nos itens com maiores e menores médias de cada escala), dada a relevância que têm para a orientação de um gestor hoteleiro. Quanto ao AOP, a maior parte dos trabalhadores de alojamentos turísticos consideram que a organização para a qual trabalham valoriza o seu

contributo para o bem-estar institucional (35,2% Concorda Bastante e 28,8% Concorda Totalmente), bem como se preocupa realmente com o seu bem-estar (Concordo Bastante: 29,8% e Concordo Totalmente: 24,7%). A juntar a estas últimas, está a afirmação: "A organização demonstra muito pouca preocupação por mim", à qual, a maioria (35,7%) respondeu que discorda totalmente, consolidando desta forma que o apoio organizacional percebido é tido em conta na maioria dos alojamentos turísticos em Portugal.

Quanto aos itens do AOP com menores médias, pode afirmar-se que a organização preza a realização profissional dos seus empregados (24,2% Concorda Totalmente), que aprecia devidamente o seu esforço profissional (27% e 26% Discorda Totalmente e Bastante, respetivamente, que a organização não o faça) e que está atenta aos seus profissionais uma vez que maior parte dos inquiridos (33,4%) discorda totalmente com a afirmação "Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização não iria aperceber-se", embora este seja o item com maior desvio padrão (2,023).

	Itens	**Média (M)**	**Desvio Padrão (DP)**
AOP	A organização valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	**5,54**	1,488
	A organização não aprecia devidamente o meu esforço profissional. (recodificado)	4,94	1,918
	A organização ignora os meus protestos. (recodificado)	5	1,795
	A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	5,23	1,626
	Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização não iria aperceber-se. (recodificado)	4,99	**2,023**
	A organização preocupa-se com a minha satisfação profissional.	5	1,756
	A organização demonstra muito pouca preocupação por mim. (recodificado)	5,18	1,886
	A organização preza a minha realização profissional.	**4,92**	1,818

Tabela 4 - Média e Desvio Padrão dos Itens retidos da Escala AOP
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

No que diz respeito aos itens da motivação no trabalho, a maioria discorda totalmente (69,4%; 73%; 65,81%, respetivamente) das afirmações: "Faço pouco porque acho que este

trabalho não vale o esforço.", "Não sei por que estou neste trabalho, visto que é um trabalho que não faz sentido." e "Não me esforço porque realmente sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.", o que reflete que maior parte dos trabalhadores de alojamentos turísticos em Portugal considera que o seu trabalho vale a pena, que faz sentido e que não é uma perda de tempo. Sendo a última afirmação a que apresenta menor média (6,39).

	Itens	Média (M)	Desvio Padrão (DP)
Motivação no Trabalho	Não me esforço porque realmente sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo. (recodificado)	**6,39**	1,138
	Faço pouco porque acho que este trabalho não vale o esforço. (recodificado)	**6,48**	1,044
	Não sei por que estou neste trabalho, visto que é um trabalho que não faz sentido. (recodificado)	6,43	1,181

Tabela 5 - Média e Desvio Padrão dos Itens retidos da Escala Motivação no Trabalho
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

No que toca aos itens da satisfação no trabalho com valores mais elevados de média, as pessoas sentem-se satisfeitas por desempenharem as suas funções no seu serviço (38,6% Concorda Bastante e 34,7% Concorda Totalmente), pela qualidade dos serviços que prestam tendo em conta o contexto no qual desenvolvem as suas funções (35,5% Concorda Bastante e 32,4% Concorda Totalmente) e, com os momentos de diálogo e partilha de informação com os colegas de trabalho (38,8 Concorda Bastante e 28,3% Concorda Totalmente). A respeito dos itens com menores médias, quando a pergunta é se as pessoas estão satisfeitas com as oportunidades de progressão na carreira, 19,5% não concorda nem discorda com a afirmação. Podendo verificar-se uma grande dispersão de respostas por parte dos inquiridos (DP = 1,962) nesta pergunta. Bem como se pode verificar uma enorme diversidade nas respostas (DP = 1,891) quando se tenta perceber, o que os respondentes acham acerca do número de empregados necessários num turno quanto à quantidade de clientes, ao qual é necessário prestar auxílio (19,3% Concorda Bastante, que sim há empregados suficientes) e, quanto ao número de tarefas a realizar (DP = 1,874; 19,8% Concorda Bastante).

	Itens	Média (M)	Desvio Padrão (DP)
Satisfação no Trabalho	Sinto-me satisfeito com os momentos de diálogo e partilha de informação com colegas de trabalho.	5,71	1,268
	Sinto-me satisfeito com o espírito de colaboração existente entre mim e os meus colegas de trabalho.	5,65	1,429
	Sinto-me satisfeito com a carga horária no meu local de trabalho.	5	1,773
	Sinto-me satisfeito com o esforço demonstrado pelos meus colegas de trabalho no sentido de prestar melhor desempenho.	5,2	1,564
	Sinto-me satisfeito com o esforço demonstrado pelas chefias no sentido de melhorar as minhas condições de trabalho.	4,95	1,847
	Sinto-me satisfeito com a minha participação na tomada de decisões no meu local de trabalho.	5,25	1,607
	Sinto-me satisfeito com o número de empregados existentes num turno relativamente ao número de clientes aos quais é necessário prestar auxílio.	4,44	**1,891**
	Sinto-me satisfeito com as oportunidades de progressão na carreira.	**4,25**	**1,962**
	Sinto-me satisfeito com a confiança que posso ter nos meus colegas de trabalho.	5,33	1,554
	Sinto-me satisfeito com o modo como as chefias dão a oportunide de participar em formação/ projetos.	4,93	1,836
	Sinto-me satisfeito com o número de empregados existentes num turno relativamente ao número de tarefas a realizar.	4,47	**1,874**
	Sinto-me satisfeito com as condições existentes no espaço físico no qual exerço funções.	5,25	1,679
	Sinto-me satisfeito com o facto do meu trabalho ser recompensado e/ou valorizado pelas chefias.	4,81	1,901
	Sinto-me satisfeito por desempenhar as minhas funções neste serviço.	**5,91**	1,167
	Sinto-me satisfeito com as competências demonstradas pelos outros profissionais da área.	5,34	1,379
	Sinto-me satisfeito com as oportunidades de formação proporcionadas pelo meu local de trabalho.	4,66	1,950
	Sinto-me satisfeito com os equipamentos/materiais existentes no meu serviço.	5,27	1,553
	Sinto-me satisfeito com a liberdade que possuo, de acordo com as minhas competências.	5,65	1,454
	Sinto-me satisfeito com o modo de organização e redação das normas existentes no meu serviço.	5,21	1,610
	Sinto-me satisfeito com a qualidade dos serviços que presto tendo em consideração o contexto no qual desenvolvo funções.	5,76	1,287
	Sinto-me satisfeito com as funções desempenhadas no meu serviço.	5,5	1,483
	Sinto-me satisfeito com o número de protocolos orientadores para o funcionamento do serviço.	4,93	1,608
	Sinto-me satisfeito com o incentivo por parte das chefias no desenvolvimento de formação.	4,64	1,929

Tabela 6 - Média e Desvio Padrão dos Itens retidos da Escala Satisfação no Trabalho
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

Por último, relativamente aos parâmetros descritivos das variáveis de controlo que serão utilizadas mais à frente na análise de regressão, destacam-se os valores da moda. Em que a variável 'Função' tem uma moda de 0, ou seja, maior parte das pessoas (95,6%) não exercem funções de direção. A variável 'Idade' tem moda 0, o que significa que maior parte (57,1%) do grupo que constitui a amostra tem idade compreendida entre os 18 e os 35 anos. A variável 'Remuneração' tem moda de 0, o que demonstra que maior parte (85,6%) dos inquiridos recebem abaixo dos 1000€. A variável 'Género' tem moda de 1, pois a amostra é composta maioritariamente por mulheres. A variável 'Número de Filhos' tem moda de 0, pois mais de 59% não têm filhos. A variável 'Nível de Escolaridade (concluído)' tem moda igual a 5, pois mais de 50% dos inquiridos possuí o grau académico de Bacharelato/Licenciatura. A variável 'Tipo de Contrato' apresenta moda de 0, uma vez que 51,7% não tem contrato: sem termo. A variável 'Tipo de Alojamento' apresenta moda de 0, o que permite concluir que maior parte dos inquiridos (51,4%) trabalham num alojamento turístico que não um Hotel. E por fim a variável 'Antiguidade (no estabelecimento)' apresenta moda de 0, o que leva a querer que maior parte das pessoas (65,8%) trabalham nos seus alojamentos há menos de cinco anos.

8.3. Análise Fatorial

8.3.1. Verificação da viabilidade da Análise Fatorial

Primeiramente verificou-se a consistência interna das escalas do AOP, da motivação e da satisfação no trabalho, através do indicador Alfa de Cronbach, as quais apresentaram (tabela 7) valores iniciais muito bons (AOP: 0,937; motivação no trabalho: 0,861) e até excelente (satisfação no trabalho: 0,975), visto ser superior a 0,96 (Hill & Hill, 2009, citados por João et al., 2017), refletindo assim a existência de consistência interna dos construtos em estudo.

Alfa de Cronbach	Nº de itens
AOP (,937)	8
Motivação no Trabalho (,861)	19
Satisfação no Trabalho (,975)	37

Tabela 7 - Consistência Interna (inicial) das escalas
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

Após medição da consistência interna, verificou-se a viabilidade e adequabilidade da execução da análise fatorial, através do conjunto de critérios mencionados no subcapítulo 7.5. da metodologia, os quais foram atingidos: 1) amostra: 389 inquiridos; 2) matriz de correlações[9] com todos os itens com valores superiores a 0,3 na variável AOP. Já as variáveis motivação no trabalho e satisfação no trabalho apresentavam 16 (4 a 19) e 11 (15, 16, 20, 23, 27, 29, 31, 32, 33, 34, 36) itens, respetivamente, com valores inferiores a 0,3, logo, esses, foram excluídos[10]; 3) Teste de esfericidade de Bartlett estatisticamente significante nos três construtos: AOP e satisfação no trabalho ($p = 0,000$), motivação no trabalho ($p < 0,001$), logo os itens estão "(…) correlacionadas significativamente (…)" (João et al., 2017, p. 122); 4) KMO, em que o valor obtido para cada uma das variáveis foi de 0,932 (AOP), 0,701 (motivação no trabalho) e 0,952 (satisfação no trabalho). Valores estes considerados muito bons, bons, e até excelentes quando ultrapassam os 0,94 segundo Marôco (2010, citado por João et al., 2017).

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,932
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2489,097
	gl	28
	Sig.	,000

Tabela 8 - Testes de Esfericidade e do KMO da variável AOP
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,701
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	734,735
	gl	3
	Sig.	<,001

Tabela 9 - Testes de Esfericidade e do KMO da variável Motivação no Trabalho
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,952
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	8194,744
	gl	253
	Sig.	,000

Tabela 10 - Testes de Esfericidade e do KMO da variável Satisfação no Trabalho
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

[9] Ver Apêndice 4
[10] Ver Apêndice 5 e 6

Tendo sido atendidos todos os critérios acima mencionados, pode afirmar-se que a análise fatorial é adequada. Contudo, e para além do referido, foram ainda eliminadas três variáveis da satisfação no trabalho (13, 21, 37), por apresentarem valores inferiores a 0,5 na matriz das comunalidades[11]. Pois, segundo Matos e Rodrigues (2019, p. 26) a comunalidade só é "(…) considerada satisfatória." quando o seu valor mínimo é de 0,5. Neste caso, não são fiáveis, e foram também excluídas da análise.

8.3.2. Execução da Análise Fatorial

Após ter sido verificada a adequabilidade e validade dos dados foi então executada a análise fatorial com recurso ao método de análise de componentes principais com rotação de varimax, através da qual foram extraídos alguns fatores (recorrendo-se aos critérios de Kaiser, da percentagem de variância acumulada e ao gráfico de *scree-plot*). De referir que não foi possível executar[12] a rotação para os fatores das variáveis AOP e motivação no trabalho visto que retiveram ambas apenas um fator. Tendo sido executada somente a rotação da variável satisfação no trabalho (que pode ser observada na matriz de componente rotativa, na tabela 16).

Assim sendo foram tidos em conta os três critérios acima mencionados. Iniciando pelo critério de Kaiser, que reteve um fator em ambas as variáveis AOP (5,614) e motivação no trabalho (2,446), enquanto para a variável satisfação no trabalho reteve quatro (13,113; 1,690; 1,135; 1,109). De acordo com o critério da percentagem da variância acumulada, o número de fatores retidos foram os mesmos que no critério de Kaiser. No qual o fator da variável AOP explica cerca de 70% da variância acumulada; o fator da variável motivação no trabalho explica, só ele, à volta de 81,5% da variância; e os quatro fatores da variável satisfação no trabalho explicam cerca de 74% da variância total.

Por fim, verificaram-se os gráficos *scree-plot* de cada variável (apêndice 9), em que para a variável AOP e motivação no trabalho retiveram-se novamente apenas um fator, mas para a variável satisfação no trabalho, com este critério obteve-se também somente um fator.

[11] Ver Apêndice 7
[12] Ver Apêndice 8

Componente	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,614	70,178	70,178	5,614	70,178	70,178
2	,716	8,956	79,133			
3	,372	4,654	83,787			
4	,332	4,153	87,940			
5	,298	3,726	91,666			
6	,265	3,309	94,975			
7	,234	2,923	97,898			
8	,168	2,102	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 11 - Variância total explicada da variável AOP
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

Componente	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,446	81,526	81,526	2,446	81,526	81,526
2	,403	13,427	94,953			
3	,151	5,047	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 12 - Variância total explicada da variável Motivação no Trabalho
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

Componente	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	13,113	57,013	57,013	13,113	57,013	57,013	5,757	25,032	25,032
2	1,690	7,350	64,363	1,690	7,350	64,363	4,236	18,419	43,450
3	1,135	4,936	69,299	1,135	4,936	69,299	4,166	18,114	61,565
4	1,109	4,820	74,119	1,109	4,820	74,119	2,887	12,554	74,119
5	,639	2,777	76,896						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 13 - Variância total explicada da variável Satisfação no Trabalho
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

Em suma foram retidos um fator das variáveis AOP e motivação no trabalho, tendo por base os três critérios e, quatro da variável satisfação no trabalho tendo por base o que a maioria dos critérios (Kaiser e percentagem de variância acumulada) transmitiam, apesar do gráfico *scree-plot* demonstrar um resultado distinto.

Sublinhar que o fator proveniente da variável AOP foi o único que reteve todos os itens iniciais da escala. Enquanto o fator da motivação no trabalho reteve apenas os três primeiros itens, e os fatores da satisfação no trabalho retiveram cada um o seu conjunto de itens (Fator 1 = 5, 6, 8, 10, 14, 19, 25, 30, 35; Fator 2 = 12, 17, 22, 24, 26, 28; Fator 3 = 1, 2, 4, 9, 18; Fator 4 = 3, 7, 11) – como apresentado nas tabelas seguintes (tabelas 14,15,16).

Após a rotação, foi reverificada a confiabilidade das escalas com o coeficiente Alfa de Cronbach, a qual permaneceu igual na escala do AOP (0,937), por não terem sido excluídas quaisquer variáveis e por não se ter executado a rotação. Na escala da motivação no trabalho ocorreu uma alteração dos valores (0,861 para 0,882), podendo este ter que ver com o facto de terem sido excluídas 16 variáveis em resultado da matriz de correlações e as restantes três explicarem o suficiente da variável motivação no trabalho, com valores altos na matriz de componente (tabela 15), fazendo aumentar a consistência interna. Na escala da satisfação no trabalho diminuiu o coeficiente de consistência interna (0,975 para 0,965), podendo explicar-se pela eliminação de alguns dos itens. Contudo, a confiabilidade apesar de ter diminuído, permanece boa.

	Componente 1
A organização preocupa-se com a minha satisfação profissional.	,868
A organização preza a minha realização profissional.	,851
A organização não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	,845
A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	,845
A organização ignora os meus protestos.	,834
A organização valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	,833
A organização demonstra muito pouca preocupação por mim.	,823
Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização não iria aperceber-se.	,800

Tabela 14 - Matriz de Componente da variável AOP
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

	Componente 1
Faço pouco porque acho que este trabalho não vale o esforço.	,937
Não me esforço porque realmente sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.	,922
Não sei por que estou neste trabalho, visto que é um trabalho que não faz sentido.	,847

Tabela 15 - Matriz de Componente da variável Motivação no Trabalho
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

	Componentes			
	1	**2**	**3**	**4**
Sinto-me satisfeito com o incentivo por parte das chefias no desenvolvimento de formação.	**,817**	,274	,219	,214
Sinto-me satisfeito com as oportunidades de formação proporcionadas pelo meu local de trabalho.	**,807**	,242	,175	,160
Sinto-me satisfeito com o modo como as chefias me dão a oportunidade de participar em formação/projetos.	**,787**	,292	,285	,132
Sinto-me satisfeito com o facto do meu trabalho ser recompensado e/ou valorizado pelas chefias.	**,732**	,305	,286	,307
Sinto-me satisfeito com as oportunidades de progressão na carreira.	**,721**	,159	,219	,295
Sinto-me satisfeito com o esforço demonstrado pelas chefias no sentido de melhorar as minhas condições de trabalho.	**,693**	,298	,376	,259
Sinto-me satisfeito com o número de protocolos orientadores para o funcionamento do serviço.	**,622**	,408	,259	,289
Sinto-me satisfeito com a minha participação na tomada de decisões no meu local de trabalho.	**,573**	,463	,305	,184
Sinto-me satisfeito com o modo de organização e redação das normas existentes no meu serviço.	**,572**	,533	,259	,283
Sinto-me satisfeito com a qualidade dos serviços que presto tendo em consideração o contexto no qual desenvolvo funções.	,238	**,758**	,262	,127
Sinto-me satisfeito por desempenhar as minhas funções neste serviço.	,180	**,717**	,319	,077
Sinto-me satisfeito com os equipamentos/materiais existentes no meu serviço.	,411	**,675**	,135	,289
Sinto-me satisfeito com a liberdade que possuo, de acordo com as minhas competências.	,388	**,605**	,199	,311
Sinto-me satisfeito com as funções desempenhadas no meu serviço.	,357	**,596**	,349	,208
Sinto-me satisfeito com as condições existentes no espaço físico no qual exerço funções.	,353	**,538**	,123	,412
Sinto-me satisfeito com o espírito de colaboração existente entre mim e os meus colegas de trabalho.	,274	,259	**,832**	,093
Sinto-me satisfeito com a confiança que posso ter nos meus colegas de trabalho.	,266	,176	**,821**	,224
Sinto-me satisfeito com os momentos de diálogo e partilha de informação com os meus colegas de trabalho.	,159	,321	**,807**	,066
Sinto-me satisfeito com o esforço demonstrado pelos meus colegas de trabalho no sentido de prestar melhor desempenho.	,316	,108	**,794**	,293
Sinto-me satisfeito com as competências demonstradas pelos outros profissionais da área.	,258	,370	**,588**	,193
Sinto-me satisfeito com o número de empregados existentes num turno relativamente ao número de tarefas a realizar.	,299	,198	,206	**,858**
Sinto-me satisfeito com o número de empregados existentes num turno relativamente ao número de clientes aos quais é necessário prestar auxílio.	,307	,206	,195	**,845**
Sinto-me satisfeito com a carga horária no meu local de trabalho.	,245	,398	,261	**,548**

Tabela 16 - Matriz de Componente Rotativa da variável Satisfação no Trabalho
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

Por fim, para os fatores retidos foram então atribuídos nomes de acordo com as suas caraterísticas. O fator do apoio organizacional percebido foi denominado: AOP, por ser o único. Tal aconteceu com o fator da motivação no trabalho, por ser o único denominou-se de: motivação no trabalho. Enquanto, os fatores retidos da variável satisfação no trabalho foram denominados de acordo com as suas especificidades e aspetos individuais: 1) Satisfação com a chefia, entidade, organização e protocolos do serviço, que tem que ver com aspetos relacionados com as chefias, as oportunidades de trabalho proporcionadas pelas entidades, a organização e normas a seguir da empresa; 2) Satisfação com as funções que desempenha e condições de trabalho, está relacionado com as funções desempenhadas, a liberdade para desempenhá-las, o contexto em que são desenroladas pelos profissionais da área e com as condições de trabalho que lhes são proporcionadas (*e.g.* equipamentos necessários, espaço físico); 3) Satisfação com os colegas e outros profissionais da área, tem que ver com os colegas de trabalho proporcionarem bom clima de trabalho, confiança, e entreajudarem-se uns aos outros; 4) Satisfação com o número de empregados e carga horária, tem que ver com aspetos relacionados com o número de colaboradores afetos para desempenhar as tarefas e com a carga horária que lhes é atribuída, refletindo com a carga de trabalho que cabe a cada empregado.

De referir ainda, no que diz respeito aos fatores extraídos na análise fatorial, o fator AOP total (corresponde ao somatório de todos os itens) apresenta uma média de 40,8 (num total possível de 56) e um desvio padrão de 11,9. O fator da motivação no trabalho total tem média de 19,3 e 3,03 de desvio padrão. Na variável da satisfação no trabalho, o fator 1 apresenta uma média de 43,6 (num total máximo de 63) e um DP = 13,9; o fator 2 tem uma média de 33,33 (num total máximo possível de 42) e DP = 6,9; o fator 3 apresenta uma média de 27,2 (num total máximo possível de 35) e DP = 6,25; e, finalmente, o fator 4 tem uma média de 13,9 (num total máximo possível de 21) com DP = 4,9.

8.4. Correlações de Pearson e Regressão Múltipla

Após a análise fatorial, realiza-se a análise das correlações de Perason e a análise de regressão linear múltipla, uma vez que serão analisadas relações entre as variáveis dependente e independente, com recurso a mais do que um preditor. Utilizando-se o método *Enter* para se testar as hipóteses do estudo.

As variáveis que entraram na regressão foram inseridas por blocos/modelos (apêndice 10). No primeiro modelo, entraram as variáveis de controlo [Função, Idade, Remuneração, Género, Número de Filhos, Nível de Escolaridade (concluído), Tipo de Contrato, Tipo de Alojamento, Antiguidade (no estabelecimento)]. No segundo modelo foi inserida a variável AOP, no terceiro modelo a variável motivação no trabalho e no quarto modelo a variável moderadora (AOP x Motivação no Trabalho).

8.4.1. Correlações de Pearson

Assim passa-se à análise das correlações de Pearson. Quando observadas (tabela 17) pode perceber-se que existem variáveis que se relacionam positiva e/ou negativamente com outras.

	Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Satisfação no Trabalho Global	1,000	-							
2	Idade	,091**	1,000	-						
3	Remuneração	,126*	,203*	1,000	-					
4	Número de Filhos	,079	,482*	,191*	1,000	-				
5	Nível de Escolaridade (concluído)	,058	,009	,118*	,008	1,000	-			
6	Antiguidade (no estabelecimento)	,019	,370*	,064	,183*	-,062	1,000	-		
7	AOP	,723*	,091**	,066	,058	,023	-,036	1,000	-	
8	Motivação no Trabalho	,475*	,041	,050	,009	-,027	,047	,470*	1,000	-
9	Variável Moderadora (AOP x Motivação no Trabalho)	,760*	,096**	,081	,075	-,006	,002	,926*	,525*	1,000

***Sig ≤ 0,01 **Sig ≤ 0,05**

Tabela 17 - Correlações de Pearson
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

Com efeito, a variável motivação no trabalho (r = 0,470; p = 0,000) e variável moderadora (r = 0,926; p = 0,000) demonstram estar significativamente relacionadas de forma positiva com a variável AOP. Tanto as variáveis AOP (r = 0,723; p = 0,000) como a motivação no trabalho (r = 0,475; p = 0,000) e a variável moderadora (r = 0,760; p = 0,000) estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho global, exercendo influência positiva nesta última.

Por fim, para com a variável motivação no trabalho, a variável moderadora (r = 0,525; p = 0,000) é estatisticamente significativa de forma positiva.

Após revistas as relações anteriores, aproveitou-se para examinar algumas correlações, por forma a entender quais as variáveis de controlo que estariam relacionadas com as variáveis em estudo. Com efeito, verifica-se que as variáveis: remuneração e idade estão positivamente associadas à variável satisfação no trabalho global, embora apresentando correlações baixas (r = 0,126; r = 0,091, respetivamente). Isto significa que quanto maior a remuneração auferida e mais avançada a idade da pessoa, maior será o nível de satisfação no final.

Verifica-se que a variável nível de escolariadade (concluído) está associada de forma negativa (r = - 0,027) com a variável motivação no trabalho. Ou seja, quanto maior o grau académico concluído pela pessoa, menos motivação têm para o trabalho em alojamentos turísticos.

É também possível observar que a variável de controlo antiguidade (no estabelecimento) está negativamente associada (r = - 0,036) com a variável AOP, o que significa que alguém que tem mais anos de casa é também aquele que perceciona menos apoio organizacional. E que a variável idade está associada de forma positiva (r = 0,091) com o AOP.

Destacar ainda a relação entre a variável de controlo nível de escolaridade (concluído) e a variável moderadora que é negativa (r = - 0,006) e, a relação da varíavel idade com a variável moderadora (r = 0,096). Ou seja, quanto mais alto for o grau académico alcançado pelo pessoal de alojamentos turísticos, menor será o efeito moderador da variável moderadora. E quanto mais velho for o indivíduo mais efeito moderador haverá.

8.4.2. Regressão Múltipla

Por forma a testar as hipóteses do estudo, foi realizada uma regressão múltipla com quartro modelos.

Modelo	R	R^2	R^2 ajus.	Mudança de R quadrado	Durbin-Watson	ANOVA	
						Z	Sig
1	,189	,036	,012	,036		1,531	,135
2	,731	,535	,522	,499		42,687	<,001
3	,747	,558	,545	,023		42,418	<,001
4	,774	,599	,586	,041	2,072	45,933	<,001

Tabela 18 - Resumo do modelo
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

Através da visualização da ANOVA (tabela 18) verifica-se que o modelo de regressão é significativo (Z = 45,933; p < 0,001), logo pode afirmar-se que pelo menos uma variável independente influencía a satisfação no trabalho global. Em suma, o modelo prediz muito bem a satisfação no trabalho.

Inicialmente, ao analisar e interpretar o modelo 3, percebe-se que o mesmo contribui já para explicar 55,8% da variabilidade da variável satisfação no trabalho global. Mostrando-nos assim que as variáveis preditoras contidas no modelo explicam bastante bem a variável dependente. Ficando assim por explicar 44,2% da variação da variável de saída. Mediante observação da tabela 19, verifica-se que a variável AOP (β = 0,639; *t* = 15,974; Sig = < 0,001) e motivação no trabalho (β = 0,173; *t* = 4,360; Sig = < 0,001) explicam a variabilidade da satisfação no trabalho global.

Ao analisar-se e interpretar-se o modelo 4, fica a saber-se que este contribui (59,9%) mais que o modelo 3 para a explicação da variabilidade da variável satisfação no trabalho global. O que significa que os preditores incluídos no modelo têm um forte poder explicativo (59,9%) da variável de saída, e que apenas 40,1% dessa variação é explicada por outras variáveis que não fizeram parte do estudo. É ainda possível perceber, através da tabela 19, que a variável moderadora (β = 0,573; *t* = 6,162; Sig = < 0,001) e a motivação no trabalho (β = 0,109; *t* = 2,778; Sig = 0,006) são aquelas que explicam a variabilidade da satisfação no trabalho global.

Ressalvar que no modelo 4, a variável AOP deixa de ser significativa, por si mesma, como preditora da satisfação no trabalho global. Uma vez que quando a variável moderadora entra no modelo, apresenta uma força muito grande no modelo, que minimiza contributos individuais da variável AOP, deixando esta de ser tão significativa. A variável AOP em si permanece importante na medida em que é uma parte da variável moderadora (AOP x Motivação no Trabalho).

Destarte, é relevante perceber se os pressupostos da regressão múltipla (indicados no subcapítulo 7.5. da metodologia) foram ou não validados. No caso da distribuição normal nos resíduos, esta pode ser confirmada por meio de visualização do histograma (apêndice 11) e do gráfico p-plot (apêndice 12), demonstrando assim, que há um bom ajuste do modelo aos dados e que os resultados são fiáveis; a homocedasticidade nos resíduos foi confirmada através do gráfico de dispersão dos resíduos *versus* valores, uma vez que o gráfico não apresentava um desenho de "funil" (apêndice 13); a multicolinearidade foi analisada por meio dos indicadores FVI (todos abaixo de 10) e Índice de Tolerância (superior a 0,2 e 0,1) (tabela 19); quanto à linearidade, pode afirmar-se que esta existe uma vez que os valores médios estão praticamente todos em cima da linha do gráfico p-p normal (apêndice 12); a autocorrelação nos resíduos foi examinada através da execução do teste de Durbin-Watson, o qual apresenta um valor de 2,072, demonstrando assim correlações negativas entre os resíduos (tabela 18); por fim, não foram identificados *outliers* nem pontos influentes no gráfico de dispersão (apêndice 13). Após o mencionado, pode afirmar-se que existe adequabilidade e confiabilidade do modelo e dos seus resultados.

Modelo		Coeficientes Padronizados	t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
		Beta			Índice de Tolerância	FVI
3	(Constante)	-	-1,537	,125	-	-
	Função	,023	,620	,536	,862	1,160
	Idade	-,005	-,116	,908	,648	1,543
	Remuneração	,057	1,477	,140	,814	1,229
	Género	-,011	-,300	,764	,939	1,065
	Número de Filhos	,029	,729	,467	,750	1,333
	Nível de Escolaridade (concluído)	,047	1,344	,180	,960	1,041
	Tipo de Contrato	-,036	-,998	,319	,912	1,097
	Tipo de Alojamento	,036	1,013	,312	,928	1,077
	Antiguidade (no estabelecimento)	,036	,938	,349	,805	1,243
	AOP	,639	15,974	<,001	,748	1,337
	Motivação no Trabalho	,173	4,360	<,001	,763	1,310
4	(Constante)	-	-1,882	,061	-	-
	Função	,047	1,305	,193	,852	1,174
	Idade	-,002	-,057	,954	,648	1,543
	Remuneração	,045	1,219	,224	,811	1,233
	Género	,013	,391	,696	,927	1,079
	Número de Filhos	,014	,362	,718	,747	1,339
	Nível de Escolaridade (concluído)	,060	1,793	,074	,956	1,046
	Tipo de Contrato	-,035	-1,016	,310	,912	1,097
	Tipo de Alojamento	,019	,562	,575	,922	1,084
	Antiguidade (no estabelecimento)	,025	,679	,498	,803	1,246
	AOP	,133	1,467	,143	,133	7,539
	Motivação no Trabalho	,109	2,778	,006	,710	1,409
	Variável Moderadora (AOP x Motivação no Trabalho)	,573	6,162	<,001	,126	7,951

Tabela 19 - Coeficientes e Estatísticas de Colinearidade
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

8.5. Verificação das Hipóteses

Com base nas correlações verificadas e no resultado da regressão múltipla, é possível testar as hipóteses do estudo.

A hipótese **H1**: *O AOP está positivamente associado à Motivação no Trabalho, em (ex)empregados de alojamentos turísticos em Portugal*, não se rejeita dado que a variável AOP tem uma correlação moderada, e positiva, com a motivação no trabalho, o que significa que quanto maior for o grau de apoio organizacional percebido, maior será a motivação direcionada para o trabalho dos trabalhadores dos alojamentos turísticos em Portugal.

A hipótese **H2**: *O AOP está positivamente associado à Satisfação no Trabalho, em (ex)empregados de alojamentos turísticos em Portugal*, também não é rejeitada, considerando os resultados da correlação (positiva e forte) e do modelo 3 de regressão linear que sugere que o AOP é um forte preditor da satisfação no trabalho, o que transmite que quando maior for o apoio organizacional percebido pelos trabalhadores maior também será a sua satisfação no trabalho.

A hipótese **H3**: *A Motivação no Trabalho está positivamente associada à Satisfação no Trabalho, em (ex)empregados de alojamentos turísticos em Portugal*, foi verificada com a ajuda do resultado da regressão, o qual demonstra que esta é das variáveis preditoras da satisfação no trabalho global. Com efeito, quanto mais motivação no trabalho for sentida pelos empregados maior será a satisfação no trabalho dos mesmos. Bem como pela correlação moderada e positiva entre ambas as variáveis.

Por fim, quanto à hipótese **H4**: *A Motivação no Trabalho modera positivamente a relação entre o AOP e a Satisfação no Trabalho, em (ex)empregados de alojamentos turísticos em Portugal*, é corroborada. De acordo com os dados da tabela 17, a variável moderadora apresenta um valor de Sig inferior a 0,01, o que significa que há efeito moderador significativo, positivo e forte, confirmado pelos valores da regressão na tabela 19 ($\beta = 0{,}573$; $t = 6{,}162$; Sig = < 0,001).

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo tem como objetivo principal compreender qual o efeito que o apoio organizacional percebido demonstra ter na motivação e satisfação no trabalho dos empregados de alojamentos turísticos em Portugal. Por forma a atender ao objetivo global foram analisadas as relações estabelecidas entre as variáveis supramencionadas através da execução de hipóteses, as quais são representativas dos objetivos específicos.

Relativamente à caraterização sociodemográfica, os resultados relativos à amostra sugerem que as mulheres são o género predominante no setor, tal como havia sido mencionado na revisão da literatura (subcapítulo 1.3.) (Arjona-Fuentes et al., 2019; McGinley et al., 2014; Montes et al., 2019; Poulston, 2008; Szivas et al., 2003; Zopiatis et al., 2014). Não obstante, contrariamente ao referido na revisão da literatura (subcapítulo 1.3.) (Montes et al., 2019; Poulston, 2008; Szivas et al., 2003; Zopiatis et al., 2014), a amostra deste estudo é maioritariamente (50,1%) constituída por pessoas que têm grau académico superior (Bacharelato/Licenciatura) – sendo o género feminino aquele que melhores habilitações literárias apresenta. Os resultados também sugerem que a maior parte das pessoas que trabalham em alojamentos turísticos em Portugal, não têm filhos, possuem um horário a tempo integral, com contratos de sem termo – não corroborando o referido na literatura (Baum et al., 1997; Brien et al., 2017; Goh & Lee, 2018; King et al., 2011; Montes et al., 2019; Pimentel, 2016; Szivas et al., 2003; Urtasun & Nuñez, 2018; Wan et al., 2014; Zopiatis et al., 2014), no subcapítulo 1.4., de que os contratos neste setor são maioritariamente temporários. Por outro lado, tal como seria de esperar, aqueles que estão há mais tempo na empresa são os que recebem mais, mas também são os mais velhos. Trabalhar num hotel é benéfico, relativamente à remuneração, visto que quem trabalha neste tipo de alojamento turístico recebe os melhores vencimentos (superiores a 1000€) do que quem trabalha noutro tipo de alojamento, os quais estarão eventualmente mais insatisfeitos com a remuneração. Neves et al. (2014) defendem que é comum haver insatisfação com os rendimentos e, que esta poderá ter que ver com a expectativa do dinheiro que esperavam ganhar e aquele que realmente recebem, embora o dinheiro não tenha o mesmo grau de importância para todas as pessoas (Rynes et al., 2004). Contiu et al. (2012) afirmam que este fator para uns pode significar o rendimento necessário e para outros pode representar o reconhecimento organizacional (Armstrong, 2006).

Através das análises realizadas ao longo do estudo, foi possível verificar as hipóteses do estudo. Assim, a **H1** não foi rejeitada considerando a correlação positiva moderada e significativa (r = 0,470; p = 0,000) existente entre o AOP e a motivação no trabalho. Logo, quanto maior for o grau de apoio organizacional percebido, maior será a motivação dos trabalhadores dos alojamentos turísticos em Portugal. Quando comparado a outros estudos, este resultado é coerente com o de Imtiaz et al. (2018), no seu estudo no setor farmacêutico onde, também se demonstrou uma relação significativa e positiva (r = 0,47) entre o apoio organizacional percebido e a motivação no trabalho.

A **H2** também não é rejeitada, já que os valores das correlações (r = 0,723; p = 0,000) e o valor beta na regressão múltipla (β = 0,639; *t* = 15,974; Sig = < 0,001), sugerem que o apoio organizacional percebido é um bom preditor da satisfação no trabalho global, tendo em conta os resultados do modelo 3. Com base nos valores apresentados pode afirmar-se que quando maior for o apoio organizacional percebido pelos trabalhadores dos alojamentos turísticos em Portugal maior também será a sua satisfação no trabalho. Este resultado é coerente, quer com estudos em contexto não hoteleiro (Imtiaz et al., 2018; Riggle et al., 2009; Stamper & Johlke, 2003), quer com estudos realizados no setor hoteleiro, fora de Portugal (Bilgin & Demirer, 2012; Colakoglu et al., 2010; Mensah et al., 2020; Zumrah & Boyle, 2015). O estudo de Borralha (2017) efetuado a empregados hoteleiros em Portugal corrobora este efeito positivo do AOP na satisfação no trabalho.

Quanto à **H3**, a motivação e satisfação no trabalho apresentam uma relação significativa intermédia (r = 0,475; p = 0,000) e o valor explicativo da motivação quanto à satisfação no trabalho apresenta ser elevado (β = 0,109; *t* = 2,778; Sig = 0,006). Dito isto, a hipótese não é rejeitada concluindo-se que quanto mais motivação no trabalho for sentida pelos empregados dos alojamentos turísticos, maior será a satisfação no trabalho dos mesmos. Também noutros estudos se verificou esta relação entre a motivação e satisfação no trabalho, nomeadamente no contexto não hoteleiro (Imtiaz et al., 2018; Machado et al., 2011).

De salientar que, de acordo com os resultados deste estudo, o melhor preditor da satisfação no trabalho não é a motivação no trabalho (β = 0,109; Mudança de R^2 = 0,023), mas sim a variável moderadora (β = 0,573; Mudança de R^2 = 0,041), ou seja, o efeito multiplicativo entre o AOP e a motivação no trabalho, não corroborando assim o descrito na literatura (Pool, 1997; Sledge et al., 2008), no subcapítulo 5.3., de que a motivação é o

principal antecedente da satisfação no trabalho. Estudos estes que não consideraram o efeito do AOP.

Por fim, a **H4** é corroborada uma vez que a variável moderadora apresenta um valor de Sig do teste t inferior a 0,001, o que significa que há efeito moderador positivo significativo. Logo a motivação no trabalho dos empregados interfere positivamente na relação entre o AOP e a satisfação no trabalho. Tanto quanto sabemos, a demonstração deste efeito, não tinha ainda sido demonstrada no contexto das empresas de alojamento.

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

O tema de apoio organizacional é imprescindível e não deve ser ignorado pelos gestores hoteleiros, pois os empregados ao percecionarem que são valorizados, que a empresa quer saber de si e do seu bem-estar, retribuirão com comportamentos positivos (*e.g.* com um aumento de comprometimento afetivo, de desempenho, de empenho, de responsabilidade, de motivação e de satisfação no trabalho, melhor atendimento dos hóspedes, etc.). No caso de não sentirem esse apoio poderão sentir desmotivação, necessidade de apoio emocional, entre outros aspetos. Assim, pode afirmar-se que ao sentirem apoio, valorização, comprometimento por parte da sua entidade patronal, sentirão um maior grau de apoio organizacional percebido. Neste estudo agregou-se ao apoio organizacional percebido, as variáveis satisfação e motivação no trabalho, por existir uma lacuna tendo em conta o sugerido por Sun (2019), bem como o estudo do efeito moderador da motivação no trabalho na relação do AOP e a satisfação no trabalho. Ao qual se adiciona a lacuna deste tipo de investigação no contexto Português.

Concluiu-se que o AOP está positivamente associado tanto à motivação no trabalho como à satisfação no trabalho em trabalhadores de alojamentos turísticos em Portugal. Quanto maior for o grau de apoio organizacional percecionado pelos trabalhadores dos alojamentos turísticos em Portugal, maior será a motivação e satisfação no trabalho dos mesmos. Conclui-se também que a motivação está positiva e significativamente associada à satisfação no trabalho, concluindo-se desta forma que quanto mais motivados estiverem os empregados de alojamentos turísticos em Portugal, maior será o grau de satisfação no trabalho dos mesmos. Os resultados obtidos indicam ainda que a variável moderadora tem efeito moderador significativo na relação entre o AOP e a satisfação no trabalho das pessoas que trabalham nos alojamentos turísticos em Portugal.

Do ponto de vista dos contributos teóricos, o estudo é fulcral para que se compreendam e expandam os conhecimentos relativos às áreas em estudo (apoio organizacional percebido, a motivação no trabalho e a satisfação no trabalho). O estudo contribuiu para um aprofundamento do conhecimento do efeito do AOP nas variáveis motivação e satisfação no trabalho no contexto do alojamento turístico e, consequentemente, para uma melhor compreensão das relações entre as variáveis do modelo de análise. O principal contributo teórico será, contudo, a demonstração do efeito moderador que a motivação tem sobre a relação entre o AOP e a satisfação no trabalho.

Do ponto de vista prático, os resultados do estudo apresentam implicações significativas para os gestores hoteleiros. No que diz respeito aos resultados obtidos acerca do apoio organizacional percebido, foi possível observar que grande parte dos respondentes perceciona que a entidade está atenta, se preocupa, preza a sua realização profissional, leva em consideração o seu contributo e aprecia o esforço colocado na tarefa. Para além do apoio percecionado, sentem-se também motivados no seu trabalho por este valer a pena e não ser uma perda de tempo. Quanto ao índice de satisfação, concluiu-se que os inquiridos se sentem satisfeitos com o facto de desenvolverem as suas funções no seu serviço e com a qualidade desses mesmos serviços tendo em conta o contexto no qual as desenvolvem. E que há condições físicas e equipamentos/materiais necessários para exercer funções. Sentem-se também satisfeitos com os momentos de partilha de informação, de colaboração e, com a confiança que podem ter nos seus colegas de trabalho. Relativamente à chefia, os respondentes sentem que existe esforço por parte da mesma com o intuito de melhorar as condições de trabalho e pelo facto de serem valorizados por ela.

Já no que se refere ao número de empregados necessários para fazer face às tarefas a realizar e aos clientes a que prestar assistência, os respondentes mostraram-se bastante divididos nas suas respostas, e quando questionados acerca da carga horária apenas 25% dos inquiridos acham que é adequada. Assim, uma primeira implicação refere-se à necessidade de os gestores hoteleiros darem mais atenção aos aspetos relacionados com a carga de trabalho e os horários dos trabalhadores.

Ainda, quanto às oportunidades de progressão de carreira, há uma diversidade nas respostas, logo indica que os inquiridos não estão certos se há ou não possibilidade de progredir. Isso leva-nos à necessidade de os gestores hoteleiros clarificarem as possibilidades de progressão na empresa.

Possíveis medidas que venham a ser implementadas terão efeitos na forma como os empregados agem, consequentemente terão um impacto positivo nos resultados das unidades hoteleiras. Os trabalhadores, ao percecionarem apoio vindo das suas organizações, sentem um maior grau tanto de motivação como de satisfação no trabalho, logo, há uma maior probabilidade de se manterem no alojamento turístico em que trabalham, diminuindo a taxa de rotatividade e aumentando o desempenho financeiro dos alojamentos uma vez que não existirão custos relacionados a novas contratações, com despedimentos e/ou com formações

dos novos empregados. Também haverá efeitos positivos no serviço, fazendo-se notar na experiência do próprio cliente

Está na mão da gestão contribuir para a satisfação dos trabalhadores no sentido em que, aumentando o apoio organizacional, há um impacto mais forte na satisfação, na própria motivação, que terá adicionalmente um efeito moderador muito significativo.

LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

No que concerne às limitações deste estudo, podem ser apontadas: i) a amostra do estudo ser composta apenas por alojamentos turísticos situados em Portugal, o que poderá impossibilitar a aplicação deste estudo noutros contextos culturais; ii) o tempo de recolha dos dados que limitou a dimensão da amostra, já que não poderia ser muito extenso, uma vez que existia um prazo de entrega a cumprir; iii) a recolha dos dados num momento único (estudo de corte transversal); iv) o método de recolha de dados utilizado (inquérito por questionário), que por ser um *"(...) autorrelato (...)"* (Borralha, 2017; Naeem et al., 2017, p. 78), poderá significar que os dados poderão estar enviesados, porque não sabemos se o que os empregados disseram corresponde à realidade; v) a pandemia COVID-19, pode ter afetado as respostas, considerando o seu impacto na atividade hoteleira.

Terminada esta investigação, referir algumas sugestões para estudos, tendo como ponto de partida algumas das limitações deste estudo, e que poderiam ser pertinentes realizar no futuro. Seria interessante, por exemplo, repetir o estudo aqui desenrolado por três razões: 1) para se perceber se as opiniões/perceções dos empregados de alojamentos turísticos em Portugal foram ou não condicionados pelas implicações que a pandemia COVID-19 teve no setor; 2) repetir o estudo noutros países para perceber se haverá alterações de perspetivas noutros países e contextos culturais; 3) repetir com uma amostra em que os diferentes departamentos estejam equitativamente representados, por forma a entender se existem diferenças entre os departamentos quanto aos pontos de vista de quem neles trabalha (têm a mesma opinião?; têm a mesma quantidade de motivação, satisfação ou perceção de apoio quanto a amostra em estudo?), visto que este estudo incluiu essencialmente pessoal da receção.

Na mesma linha de pensamento realizar o mesmo modelo de estudo com algumas alterações: 1) agregando as abordagens quantitativa e qualitativa, incluindo entrevistas, para que se possam obter dados mais aprofundados e se torne possível compreender, o porquê de determinadas respostas, e/ou até compreender incongruências nas respostas dos inquiridos, e/ou de perceber melhor como o AOP afeta a satisfação e motivação no trabalho; 2) focar apenas numa determinada tipologia e/ou categoria de alojamentos turísticos, já que na presente investigação não houve esse foco; 3) incluir outras variáveis que aumentem o poder de explicação do modelo; 4) usar escalas de mensuração distintas por forma a testar se os resultados são semelhantes.

Outra sugestão seria abordar apenas uma das áreas do estudo, de forma isolada, aprofundando-a o máximo possível. Caso fosse o AOP, avaliar ações que podem ser executadas para fomentá-lo entre os empregados de alojamentos turísticos em Portugal. Ou, tentar avaliar outras variáveis que o possam influenciar.

Sugere-se também a realização de um estudo onde se preocupem apenas com a valorização dos empregados que tenham contacto direto com o cliente e que por essa razão poderão sofrer de maior exaustão, de abusos verbais, como abordado na revisão da literatura (subcapítulo 1.4.), enunciando medidas inovadoras para cessar essas possíveis situações.

Poderia ainda ser executado um estudo de comparação, onde se tentaria perceber se os valores anunciados pela entidade patronal correspondem aos percecionados pelos empregados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, J.A. & Leal, I.P. (2009). Escala de Motivação: Adaptação e Validação da Motivation Scale (M.S.) de Rempel, Holmes & Zanna. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 10, 2, 249-266. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1645-00862009000200009&lng=pt&nrm=i

Afzali, A., Motahari, A.A., Shirkouhi, L.H. (2014). Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: an empirical investigation. *Technical Gazette*, 21, 3, 623-629. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Investigating+the+influence+of+perceived+organizational+support,+psychological+empowerment+and+organizational+learning+on+job+performance:+an+empirical+investigation&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Aires, G. (2003). *Clima Organizacional X Satisfação no Trabalho* (Monografia). Centro Universitário de Brasília – Faculdade de Ciências da Saúde. Disponível em: https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2830/2/9857190.pdf

Akpinar, A.T. & Akdemir, A. (2000). *Intellectual Capital*. Conference: First International Joint Symposium on Business Administration "Challenges for Business Administrators in the New Millennium. At: Turkey. 332-340. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/270270240_INTELLECTUAL_CAPITAL

Alfes, K., Shantz, A., Baalen, S.V. (2016). Reducing perceptions of overqualification and its impact on job satisfaction: the dual roles of interpersonal relationships at work. *Human Resource Management Journal*, 26, 1, 84-101. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/292205737_Reducing_perceptions_of_overqualification_and_its_impact_on_job_satisfaction_the_dual_roles_of_interpersonal_relationships_at_work

Allen, D.G. & Shanock, L.R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 350-369. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Perceived+organizational+support+and+embedded

ness+as+key+mechanisms+connecting+socialization+tactics+to+commitment+and+turnover+among+new+employees.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Allen, W.M., Armstrong, J.D., Reid, F.M., Riemenschneider, K.C. (2008). Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information & Management*, 45, 556-563. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720608001183

Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A., Tighe, E.M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 5, 950-967. Disponivel em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=Amabile%2C+Hill%2C+Hennessey+%26+Tighe%2C+1994&btnG=

Ampofo, T.E. (2020). Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organisational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star–rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 253-262. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677020301558

Antunes, A.V. & Anna, L.R.S. (1996). Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 49, 3, 425-434. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71671996000300010&script=sci_abstract&tlng=pt

Appiah, K.J. (2019). Community-based corporate social responsibility activities and employee job satisfaction in the U.S. hotel industry: An explanatory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38, 140-148. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677017303297

Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J.M., Law, R., Han, H. (2017). Incidence of workplace bullying among hospitality employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29, 4, 1116-1132. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-09-2015-0471/full/html?casa_token=-gWGRdKkGRIAAAAA:0COgAqUL-

IJ4re9TIzjxOcXGlYxfkAW7FYWsD7cC31agSrRVRdflk4Cyw1ESveUklRXWu1IC7Kw8Tp6OluQykn5mebzNefdOsUHGGnL1eC-5UPpTPAYS

Arjona-Fuentes, J.M., Ariza-Montes, A., Han, H., Law, R. (2019). Silent threat of presenteeism in the hospitality industry: Examining individual, organisational and physical/mental health factors. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 191-198. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431919300799

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10ª ed.). Londres e Filadelfia: Kogan Page. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=Handbook+of+Human+Resource.Management&btnG=

Aselage, J., Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Perceived+organizational+support+and+psychological+contracts:+a+theoretical+integration&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Ažić, L.M. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitability performance. *Tourism and Hospitality Management*, 23, 1, 105-117. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/316726796_The_impact_of_hotel_employee_satisfaction_on_hospitability_performance

Back, K. J., Lee, C.K., Abbott, J. (2011). Internal Relationship Marketing: Korean Casino Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52, 2, 111-124. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1938965510370742

Baranik, L., Roling, E.A., Eby, L. (2010). Why Does Mentoring Work? The Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 3, 366-373. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/43183861_Why_Does_Mentoring_Work_The_Role_of_Perceived_Organizational_Support

Barreto, V.C.S., Batistela, G.C., Gaiotto, M.R., Simões, D. (2016). Regressão linear múltipla aplicada ao preço do leite. *Revista Eletrónica Paulista de Matemática*, 7, 109-118.

Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/312959951_Regressao_linear_multipla_aplicada_ao_preco_do_leite

Bastos, W. & Barsade, S.G. (2020). A new look at employee happiness: How employees' perceptions of a job as offering experiences versus objects to customers influence job-related happiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 176-187. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597820303654

Baum, T., Amoah, V., Spivack, S. (1997). Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9, 5/6, 221-229. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596119710172615/full/html

Bettencourt, A.L. & Brown, W.S. (1997). Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing*, 73, 1, 39-61. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435997900142

Bezerra, F.D., Andrade, M.F.C., Andrade, J.S., Vieira, M.J., Pimentel, D. (2010). Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 63, 1, 33-37. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672010000100006&script=sci_abstract&tlng=pt

Bilgin, N. & Demirer, H. (2012). The examination of the relationship among organizational support, affective commitment and job satisfaction of hotel employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 51, 470-473. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812033290

Biscaia, A.R. (2010). *Satisfação no Trabalho dos Médicos de Família dos Centros de Saúde Portugueses* (Tese de Doutoramento). Universidade Nova de Lisboa. Disponível em: https://run.unl.pt/handle/10362/63792

Bordignon, M., Ferraz, L., Beck, C.L.C., Amestoy, S.C., Trindade, L.L. (2015). (In)satisfação dos profissionais de saúde no trabalho em oncologia. *Revista Rene*, 16, 3, 398-406. Disponível em: http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/14403

Borralha, S.J.P. (2017). *Satisfaction of Hotel professionals study of the relationships with personal and organizational variables* (Tese de Doutoramento). Universidade do Algarve, Faculdade de Psicologia. Disponível em: https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/10777

Borralha, S., Jesus, S.N. Pinto, P., Viseu, J. (2016). Job satisfaction in hotel employees: A systematic review of the literature. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 4, 1, 4-20. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Job+satisfaction+in+hotel+employees:+A+systematic+review+of+the+literature.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Bouza, E., Monte, P.R.G., Palomo, E. (2020). Work-related burnout syndrome in physicians in Spain. *Revista Clínica Española*, 220, 6, 359-363. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S225488742030062X

Branco, G.M., Ribeiro, J.L.D., Tinoco, M.A.C. (2010). Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria. *Production*, 20, 4, 576-588. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Determinantes+da+satisfa%C3%A7%C3%A3o+e+atributos+da+qualidade+em+servi%C3%A7os+de+hotelaria&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Brien, A., Thomas, N.J., Brown, E.A. (2017). How hotel employee job-identity impacts the hotel industry: The uncomfortable truth. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 235-243. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677016300663

Brown, E.A., Thomas, N.J., Bosselman, R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 130-137. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431915000183

Bzuneck, J.A. & Guimarães, S.E.R. (2010). A promoção da autonomia como estratégia motivacional na escola: uma análise teórica e empírica. 45-70. Disponível em: https://www.google.com/search?ei=P9g_YP7FEKCG1fAPw4WMuAs&q=A+promo%C3%A7%C3%A3o+da+autonomia+como+estrat%C3%A9gia+motivacional+na+escola%3A+uma+an%C3%A1lise+te%C3%B3rica+e+emp%C3%ADrica&oq=A+promo%

C3%A7%C3%A3o+da+autonomia+como+estrat%C3%A9gia+motivacional+na+escola%3A+uma+an%C3%A1lise+te%C3%B3rica+e+emp%C3%ADrica&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EANQ5RNY81pgplxoAHAAeACAAfUBiAGVBpIBBTAuMi4ymAEEoAEBqgEHZ3dzLXdpesABAQ&sclient=gws-wiz&ved=0ahUKEwi-4a2L45TvAhUgQxUIHcMCA7cQ4dUDCA0&uact=5

Camara, S.B., Martins, S.P., Costa, N.L., Oliveira, S.V. (2020). Análise das Emissões Globais de CO2 a partir da regressão linear múltipla. *Revista Desafios*, 7, 3, 198-208. Disponivel em: https://www.researchgate.net/publication/346507287_ANALISE_DAS_EMISSOES_GLOBAIS_DE_CO2_A_PARTIR_DA_REGRESSAO_LINEAR_MULTIPLA

Carmo, R.D., Santana, C.L., Trigo, C.A. (2015). A valorização do Capital Humano nas organizações: Um estudo de caso da R&B comercial. *Revista de Iniciação Científica*, 2, 2, 133-155. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/09_VALORIZACAO_CAPITAL_HUMANO.pdf

Caroço, J.G. & Correia, M.F. (2012). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho: papel mediador da motivação e comprometimento organizacional. *Organizações e Trabalho*, 37-38, 41-60. Disponível em: https://run.unl.pt/handle/10362/12126

Caudron, S. (1997). O que motiva os empregados. *HSM Management*, 1, 82-86. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=o+que+motiva+os+empregados%2C+caudron&oq=O+que+motiva+os+empregados

Chan, K.W. & Wyatt, T.A. (2007). Quality of Work Life: A Study of Employees in Shanghai, China. *Asia Pacific Business Review*, 13, 4, 501-517. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13602380701250681?casa_token=ekn4Fs4p5fMAAAAA%3AhQiolrqqDBVpvQ9kdXMdFSUosCXAqW0d7Mq7F8YmRVh-qwvePVaX87Sd5k4OAXulB1Ok_UI_8X6Emg

Chang, Y., Hou, R.J., Wang, K., Cui, A.P., Zhang, C.B. (2020). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on social loafing in online travel communities. *Computers in*

Human Behavior, 109, 106360, 1-9. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563220301138

Chi, C.G. & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 245-253. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431908000790

Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=comportamento+organizacional+chiavenato&btnG=

Cho, Y.J. & Perry, J.L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 20, 5, 1-25. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/258183545_Intrinsic_Motivation_and_Employee_Attitudes_Role_of_Managerial_Trustworthiness_Goal_Directedness_and_Extrinsic_Reward_Expectancy

Chou, J.C. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. *Tourism Management*, 40, 436-446. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517713001477

Clement, L., Custódio, J.F., Filho, J.P.A. (2015). Potencialidades do Ensino por Investigação para Promoção da Motivação Autônoma na Educação Científica. *Revista de Educação em Ciência e Tecnologia*, 8, 1, 101-129. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=Potencialidades+do+ensino+por+investiga%C3%A7%C3%A3o+para+promo%C3%A7%C3%A3o+da+motiva%C3%A7%C3%A3o+aut%C3%B4noma+na+educa%C3%A7%C3%A3o+cient%C3%ADfica&btnG=

Colakoglu, U., Culha, O., Atay, H. (2010). The effects of perceived organisational support on employees' affective outcomes: Evidence from the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16, 2, 125-150. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=The+effects+of+perceived+organisational+support

+on+employees%27+affective+outcomes:+Evidence+from+the+hotel+industry&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Comissão Europeia (2020). *Breve panorâmica do mercado de trabalho*. Disponível em: https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=2645&lmi=Y&acro=lmi&lang=pt&recordLang=pt&parentId=&countryId=PT&regionId=PT0&nuts2Code=null&nuts3Code=null&mode=text&regionName=N%C3%ADvel%20Nacional). [obtido 20/07/2021].

Contiu, L.C., Gabor, M.R., Oltean, F.D. (2012). Employee's Motivation from a Cultural Perspective – A Key Element of the Hospitality Industry Competitiveness. *Procedia Economics and Finance*, 3, 981-986. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567112002614

Currivan, D.B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9, 4, 495-524. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482299000315

Dalmoro, M. & Vieira, K.M. (2013). Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o Número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. *Revista Gestão Organizacional*, 6, 3, 161-174. Disponível em: https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1386

Danish, R.Q. & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5, 2, 159-167. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/41891727_Impact_of_Reward_and_Recognition_on_Job_Satisfaction_and_Motivation_An_Empirical_Study_from_Pakistan

Darski, C., Ferreira, C.F., Kuhl, C.P., Machado, F.D., Ferreira, F.V., Werka, H.M.G., Diaz, J.O., Rodrigues, M.P., Moreira, M.S., Ziegler, N.S. Terraciano, P.B., Comerlato, P.H., Santos, S. (2020). *Bioestatística Quantitativa Aplicada*, Porto Alegre: UFRGS. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Bioestat%C3%ADstica+Quantitativa+Aplicada&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Dawley, D., Houghton, J.D., Bucklew, N.S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal*

of Social Psychology, 150, 3, 238-257. Disponivel em: https://www.researchgate.net/publication/44797454_Perceived_Organizational_Support_and_Turnover_Intention_The_Mediating_Effects_of_Personal_Sacrifice_and_Job_Fit

Dawson, M., Abbott, J., Shoemaker, S. (2011). The Hospitality Culture Scale: A measure organizational cultureand personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 2, 290-300. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431910001246

Deci, E.L. (1971). Effects of Externally mediated rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 1, 105-115. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=).+Effects+of+externally+mediated+rewards+on+intrinsic+motivation.+Journal+of+Personality+and+Social+Psychology,+18,+105-1+15.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Deci, E.L. (1975). Notes on the Theory and Metatheory of Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 130-145. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Notes+on+the+theory+and+metatheory+of+intrinsic+motivation&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1990). A Motivational Approach to Self: Integration in Personality. *Nebraska Symposium on Motivation*, 38, 237-288. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/21026291_A_Motivational_Approach_to_Self_Integration_in_Personality

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 4, 227-268. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=The+%E2%80%9Cwhat%E2%80%9D+and+%E2%80%9Cwhy%E2%80%9D+of+goal+pursuits%3A+Human+needs+and+the+self-determination+of+behaviour&btnG=

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2008). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology*, 49, 1, 14-23. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Deci,+E.+L.,+%26+Ryan,+R.+M.+(2008).+Facilitating+optimal+motivation+and+psychological+well-

being+across+life%E2%80%99s+domains.+Canadian+Psychology,&hl=pt-PT&as_sdt=0,5&as_vis=1

Deci, E.L., Olafsen, A.H., Ryan, R.M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 1, 19-43. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/312960448_Self-Determination_Theory_in_Work_Organizations_The_State_of_a_Science

Deci, E.L., Vallerand, R.J., Pelletier, L.G., Ryan, R.M. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26, 3 & 4, 325-346. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=Motivation+in+education%3A+the+self-determination+perspective%2C+deci&btnG=

Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março. *Diário da República*, 1ª Série – nº 48. Ministério da Economia e da Inovação. Disponível em: https://data.dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/247248/details/maximized

Deloitte (2020). *Atlas da Hotelaria 2020 (15ª edição)*. Disponível em: https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/real-estate/articles/atlas-hotelaria-2020.html [obtido a 29/03/2021].

Demirtas, Z. (2010). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1069-1073. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281002392X

Dhiman, P. & Arora, S. (2020). A conceptual framework for identifying key employee branding dimensions: A study of hospitality industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5, 199-208. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300435

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 5, 812-820. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Perceived+organizational+support,+discretionary+treatment+and+job+satisfaction.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of applied psychology*, 71, 3, 500-507. Disponível em: https://scholar.google.pt/citations?user=DC6kJYsAAAAJ&hl=pt-PT&oi=sra#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Dpt-PT%26user%3DDC6kJYsAAAAJ%26citation_for_view%3DDC6kJYsAAAAJ%3AB3FOqHPlNUQC%26tzom%3D0

Eurostat (2020). *Archive: Contas Nacionais e PIB*. Disponível em: :https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=National_accounts_and_GDP/pt&oldid=505861 [obtido a 6/01/2022].

Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., Valente, A.C. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, 2, 187-198. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622006000200004

Ferreira, M.M.F. (2008). Percepção do suporte organizacional em hospitais públicos: Estudo em enfermeiros. *Análise Psicológica*, 26, 4, 697-706. Disponivel em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S0870-82312008000400014&script=sci_arttext&tlng=es

Field, A. (2009). *Descobrindo a estatística usando o SPSS* (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed. Disponível em: https://www.google.com/search?q=FIELD-Andy.-Descobrindo-a-estat%C3%ADstica-usando-o-SPSS.pdf&ei=LpRIYe_vHYP0U-OWv7AC&oq=FIELD-Andy.-Descobrindo-a-estat%C3%ADstica-usando-o-SPSS.pdf&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAMyBggAEAgQHkoECEEYAFD1TliHVWCNWGgBcAB4AIABkgGIAZIBkgEDMC4xmAEAoAEBoAECsAEAwAEB&sclient=gws-wiz&ved=0ahUKEwjvvsm4243zAhUD-hQKHWPLDyYQ4dUDCA4&uact=5

Field, A., Miles, J., Field, Z. (2012). *Discovering Statistics Using R*. Londres: SAGE. Disponível em: https://www.google.com/search?q=Field,+A.%3B+Miles,+J.%3B+Field,+Z.+Discovering+statistics+using+R.+Sage+Publications,+2012.&nirf=Field,+A.%3B+Miles,+J.%3

B+Field%27s.+Discovering+statistics+using+R.+Sage+Publications,+2012.&sa=X&ved=2ahUKEwjP7ePhss7yAhWQzIUKHU6WANIQ8BYoAXoECAEQNw&biw=1366&bih=657

Filho, D.B.F. & Júnior, J.A.S. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16, 1, 160-185. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/262649701_Visao_alem_do_alcance_Uma_introducao_a_analise_fatorial

Frawley, T., Goh, E., Law, R. (2019). Quality Assurance at Hotel Management Tertiary Institutions in Australia: An Insight Into Factors Behind Domestic and International Student Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 31, 1, 1-9. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/326085536_Quality_Assurance_at_Hotel_Management_Tertiary_Institutions_in_Australia_An_Insight_Into_Factors_Behind_Domestic_and_International_Student_Satisfaction

Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A.Z., Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, 35, 3, 105-112. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=o+metodo+de+pesquisa+survey+freitas&btnG=

Freitas, V. & Duarte, M. (2017). Motivation at work: Case studies of Portuguese SMEs. *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*, 15, 88-99. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Motivation+at+work:+Case+studies+of+Portuguese+SMEs.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 4, 331-362. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Self-Determination+Theory+and+Work+Motivation&hl=pt-PT&as_sdt=0,5&as_vis=1

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., CrevierBraud, L., Broeck, A.V.D., Aspeli, A.K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S.T., Halvari, H., Indiyastuti, D.L., Johnson, P.A., Molstad, M.H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A.H., Roussel, P., Wang, Z., Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and*

Organizational Psychology, 24, 2, 178-196. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=The+Multidimensional+Work+Motivation+Scale:+Validation+evidence+in+seven+languages+and+nine+countries&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Gallardo, E.G., Sanchez, S., Guzman, T.L., Jesus, M.M.N. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry: The case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22, 3, 321-334. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235293679_Employee_satisfaction_in_the_Iberian_hotel_industry_The_case_of_Andalusia_Spain_and_the_Algarve_Portugal

Gamboa, V., Valadas, S.T., Paixão, O. (2017). Validation of a Portuguese Version of the Situational Motivation Scale (SIMS) in Academic Contexts. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 35, 3, 547-557. Disponível em: https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/11990

Garas, S., Mahran, C., Mohamed, H. (2018). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. *Journal of Product & Brand Management*, 27, 1, 79-95. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321853868_Internal_corporate_branding_impact_on_employees'_brand_supporting_behaviour

George, L. & Sabapathy, T. (2011). Work Motivation of Teachers: Relationship with Organizational Commitment. *Canadian Social Science*, 7, 1, 90-99. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Work+motivation+of+teachers:+Relationship+with+organizational+commitment&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Ghiselli, R.F., Lopa, J.M.L., Bai, B. (2001). Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Turnover Intent. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28-37. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Job+satisfaction,+life+satisfaction,+and+turnover+intent+among+food-service+managers&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Gil, A.C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A. Disponivel em: https://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=M%C3%A9todos+de+Pesquisa+Social+gil&btnG=

Gill, R. & Pratt, A.C. (2008). In the Social Factory? Immaterial Labour, Precariousness and Cultural Work. *Theory, Culture & Society*, 25, 7-8, 1-30. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=In+the+Social+Factory%3F+Immaterial+labour,+precariousness+and+cultural+work&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Godoi, C.K., Marcon, R., Balsini, C.P.V., Teixeira, M.C. (2008). Remuneração Acionária, Sentimento de Propriedade e Motivação dos Empregados. *Revista de Administração FACES Journal*, 7, 2, 102-121. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=Remunera%C3%A7%C3%A3o+Acion%C3%A1ria%2C+Sentimento+de+Propriedade+e+Motiva%C3%A7%C3%A3o+dos+Empregados&btnG=

Goh, E. & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20-28. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431917308113

Goh, E., Nguyen, S., Law, R. (2017). Marketing private hotel management schools in Australia. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29, 4, 880-889. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/318885152_Marketing_private_hotel_management_schools_in_Australia

Golden, T.D. & Veiga, J.F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on thecommitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19, 77-88. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984307001518

Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 1, 95-110. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/12655757_Emotion_regulation_in_the_workplace_A_new_way_to_conceptualize_emotional_labor

Grandey, A.A., Kern, J.H., Frone, M.R. (2007). Verbal Abuse from Outsiders versus Insiders: Comparing Frequency, Impact on Emotional Exhaustion, and the Role of Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 1, 63-79. Disponível

em: https://www.researchgate.net/publication/6547330_Verbal_Abuse_from_Outsiders_versus_Insiders_Comparing_Frequency_Impact_on_Emotional_Exhaustion_and_the_Role_of_Emotional_Labor

Guimarães, S.E.D. & Boruchovitch, E. (2004). O Estilo Motivacional do Professor e a Motivação Intrínseca dos Estudantes: Uma Perspectiva da Teoria da Autodeterminação. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17, 2, 143-150. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/242134300_O_Estilo_Motivacional_do_Professor_e_a_MotivaAo_IntrInseca_dos_Estudantes_Uma_Perspectiva_da_Teoria_da_AutodeterminaAo

Guimarães, S.E.D. & Bzuneck, J.A. (2008). Propriedades psicométricas de um instrumento para avaliação da motivação de universitários. *Ciências e Cognição*, 13, 1, 101-113. Disponível em: http://cienciasecognicao.org/revista/index.php/cec/article/view/682

Guzmán, T., Cañizares, S., Jesus, M. (2009). Satisfação laboral na actividade hoteleira no Algarve e na Andaluzia. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8, 2, 19-28. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78874

Haar, J.M. & Roche, M.A. (2010). Family supportive organization perceptions and employee outcomes: the mediating effects of life satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 7, 999-1014. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585191003783462?casa_token=pthZFD93HOEAAAAA%3AAsyRpoUIvMhvSwvMAIdcgoZ-PISjf4136NrsnN90k1FGIpSFHFjmLEQPjg8HtlPArmq37gtZz7gyxw

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *Technical Report*, 4, 1-87. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=The+job+diagnostic+survey:+An+instrument+for+the+diagnosis+of+jobs+and+the+evaluation+of+job+redesign+projects.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Harris, L.C. & Ogbonna, E. (2013). Forms of employee negative word-of-mouth: A study of front-line workers. *Employee Relations*, 35, 1, 39-60. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/263730371_Forms_of_employee_negative_word-of-mouth_A_study_of_front-line_workers

Hashmi, M.S. & Naqvi, I.H. (2012). Psychological Empowerment: A Key to Boost Organizational Commitment, Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 2, 2, 132-141. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Psychological+Empowerment:+A+key+to+boost+organizational+commitment,+evidence+from+banking+sector+of+Pakistan.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Heller, D., Watson, D., Ilies, R. (2006). The Dynamic Process of Life Satisfaction. *Journal of Personality*, 74, 5, 1421-1450. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/6831090_The_Dynamic_Process_of_Life_Satisfaction

Helou, S. & Viitala, T. (2007). How Culture and Motivation Interacts? - A Cross-Cultural Study. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=How+culture+and+motivation+interacts%3F+A+cross+cultural+study.Masters+degree+thesis.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Hoffmann, R. (2016). *Análise de regressão: uma introdução à econometria* (5ª ed.). Piracicaba: O Autor, 2016. Disponível em: https://www.google.com/search?q=HOFFMANN%2C+R.+An%C3%A1lise+de+regress%C3%A3o%3A+uma+introdu%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+econometria+%5Brecurso+eletr%C3%B4nico%5D.+5.+Ed.+Piracicaba%3A+O+Autor%2C+2016.+393+p.&oq=HOFFMANN%2C+R.+An%C3%A1lise+de+regress%C3%A3o%3A+uma+introdu%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+econometria+%5Brecurso+eletr%C3%B4nico%5D.+5.+Ed.+Piracicaba%3A+O+Autor%2C+2016.+393+p.&aqs=chrome..69i57.581j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Hotel Flow (2019). 7 serviços de hotelaria que você deve investir para atrair clientes. Disponível em: https://www.hotelflow.com.br/blog/7-servicos-de-hotelaria-que-voce-deve-investir-para-atrair-clientes/?doing_wp_cron=1626703453.4685359001159667968750 [acedido a 19/07/2021].

Houston, D.J. (2011). Implications of Occupational Locus and Focus for Public Service Motivation: Attitudes Toward Work Motives across Nations. *Public Administration Review*, 761-771. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Implications+of+Occupational+Locus+and+Focus+for+Public+Service+Motivation:+Attitudes+Toward+Work+Motives+across+Nations&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Hu, M.L.M., Horng, J.S., Sun, Y.H.C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30, 41-50. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517708000769

Huang, A., Velasco, E.D.L.M., Marsh, J., Workman, H. (2021). COVID-19 and the future of work in the hospitality industry). *International Journal of Hospitality Management*, 97, 1-5. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431921001298

Hui, C., Wong, A., Tjosvold, D. (2007). Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 735-751. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Turnover+intention+and+performance+in+China:+The+role+of+positive+affectivity,+Chinese+values,+perceived+organizational+support+and+constructive+controversy.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Ilie, P.M. (2014). Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees' personality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, 489-493. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814023878

Imtiaz, K., Farooq, M., Hashmi, M.S., Aain, R.U. (2018). Impact of Perceived Organizational Support on Job Satisfaction with Mediating Role of Employee Motivation: Evidence from Pharmaceutical Sector of Lahore, Pakistan. *IBT Journal of Business Studies*, 14, 2, 16-32. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/330761491_Impact_of_Perceived_Organizational_Support_on_Job_Satisfaction_with_Mediating_Role_of_Employee_Motivation_Evidence_from_Pharmaceutical_Sector_of_Lahore_Pakistan

INE – Instituto Nacional de Estatística (2019). *Estatísticas do Turismo 2019*. Lisboa: INE. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=133574&PUBLICACOESmodo=2 [obtido a 25/01/2021].

Ineson, E.M., Benke, E., László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31-39. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431912000540

João, A.L.S., Alves, C.P., Silva, C., Diogo, F., Ferreira, N.D. (2017). Validação de uma Escala de Satisfação dos Enfermeiros com o Trabalho para a população portuguesa. *Revista de Enfermagem Referência*, 6, 12, 117-130. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0874-02832017000100013&lng=en&nrm=iso&tlng=en

Junior, F.A.C. & Faiad, C. (2012). Evidências de Validade da Escala de Satisfação no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 11, 1, 111-121. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=Evid%C3%AAncias+de+Validade+da+Escala+de+Satisfa%C3%A7%C3%A3o+no+Trabalho&btnG=

Kaiser, H.F. (1970). A second generation Little jiffy. *Psychometrik*, 35, 4, 401-415. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=A+second+generations+&btnG

Kang, H.J., Kim, G.W., Choi, M.H., Li, Y. (2020). How to fuel employees′ prosocial behavior in the hotel service encounter. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 1-10. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431918308429

Kanwal, H. & Hoye, V.G. (2020). Inconsistent organizational images of luxury hotels: Exploring employees' perceptions and dealing strategies. *Tourism Management Perspectives*, 36, 1-17. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973620301057

Kiewitz, C., Restubog, S.L.D., Zagenczyk, T., Hochwarter, W. (2009). The Interactive Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Politics on Perceived Organizational Support: Evidence from Two Longitudinal Studies. *Journal of*

Management Studies, 46, 5, 806-834. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=The+interactive+effects+of+psychological+contract+breach+and+organizational+politics+on+perceived+organizational+support:+Evidence+from+two+longitudinal+studies.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Kim, H.J., Hur, W.M., Moon, T.W., Jun, J.K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20, 2, 124-136. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943616300470

King, C., Funk, D.C., Wilkins, H. (2011). Bridging the gap: An examination of the relative alignment of hospitalityresearch and industry priorities. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 157-166. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431910000575

Kong, H., Cheung, C., Song, H. (2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1, 76-85. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431911000351

Koo, B., Yu, J., Chua, B.L., Lee, S., Han, H. (2019). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21, 4, 371-401. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1528008X.2019.1663572?scroll=top&needAccess=true

Korenková, M. & Urbaníková, M. (2014). Increase of company efficiency through the investment to the employees and its quantitative valuation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 942-951. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813055808

Koster, F., Grip, A., Fouarge, D. (2011). Does perceived support in employee development affect personnel turnover?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 11, 2403-2418. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=%E2%80%9CDoes+perceived+support+in+emplo

yee+development+affect+personnel+turnover%3F&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Koys, D.J. (2003). How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 17-24. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=How+the+achievement+of+human-resources+goals+drives+restaurant+performance&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Kraimer, M.L. & Wayne, S.J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30, 2, 209-237. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1016/j.jm.2003.01.001

Krishnan, J. & Mary, V.S. (2012). Perceived Organizational Support – An overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2, 4, 1-13. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Perceived+organizational+support%E2%80%93an+overview+on+its+antecedents+and+consequences&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., Buyruk, L. (2010). The Human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 2, 171-214. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=The+human+dimension:+A+review+of+human+resources+management+issues+in+the+tourism+and+hospitality+industry.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Ladkin, A. (2011). Exploring Tourism Labour. *Annals of Tourism Research*, 38, 3, 1135-1155. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738311000569

Lam, T., Zhang, H., Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22, 2, 157-165. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026151770000039X

Lashley, C. & Ross, D.R. (2003). *Organization Behaviour for Leisure Services*. Oxford: Butterworth-Heinemann. Disponível em:

https://scholar.google.pt/scholar?q=Lashley,+C.,+%26+Lee-Ross,+D.+(2003).+Organizational+behavior+for+leisure+services.+Oxford:+Elsevier.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Lau, D.C. & Lam, L.W. (2008). Effects of trusting and being trusted on team citizenship behaviours in chain stores. *Asian Journal of Social Psychology*, 11, 2, 141-149. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=effects+of+trusting+and+being+trusted+on+team+citizenship+behaviours+in+chain+stores&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Law, R., Rong, J., Vu, H.Q., Li, G., Lee, H.A. (2011). Identifying changes and trends in Hong Kong outbound tourism. *Tourism Management*, 32, 1106-1114. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517710002013

Lawler, E.E. & Suttle, J.L. (1973). Expectancy Theory and Job Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 482-503. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Expectancy+Theory+and+Job+Behavior&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Lease, S.H. (1998). Annual Review, 1993–1997: Work Attitudes and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 2, 154-183. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879198916621

Lee, C. & Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 3, 344-353. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431909001005

Lee, C.K., Song, H.J., Lee, H.M., Lee, S., Bernhard, B.J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431912001430

Lee, C.S. & Chao, C.W. (2012). Intention to "Leave" or "Stay" – The Role of Internship Organization in the Improvement of Hospitality Students' Industry Employment Intentions. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18, 7, 749-765. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10941665.2012.695290?casa_token=3B

hFw95pEEcAAAAA%3A4vVUfHPc_kIK_XZG8NbhwScPnet98Yiw8E4oWw6HLinT8gRieexQialQDFoSOqSJrko2Or8NtCotBw

Lee, G., Magnini, V.P., Kim, B.P. (2011). Employee satisfaction with schedule flexibility: Psychological antecedents and consequences within the workplace. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1, 22-30. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431910000514

Lima, M.L., Vala, J., Monteiro, M.B. (1988). Os Determinantes da Satisfação Organizacional Confronto de Modelos. *Análise Psicológica*, 3 - 4, 6, 441-457. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=os+determinantes+da+satisfa%C3%A7%C3%A3o+organizacional+-+confronto+de+modelis&btnG=

Lina, K.H., Rhou, Y., Topcuoglu, E., Kim, G.Y. (2020). Why hotel employees care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using need satisfaction theory. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-8. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920300578

Linda, M.R. & Yonita, R. (2018). *The Effect of Job Satisfaction and Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Banksr Employees in Padang*. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 57, 1st International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2018). 216-222. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/327900236_The_Effect_of_Job_Satisfaction_and_Perceived_Organizational_Support_on_Organizational_Commitment_of_Banksr_Employees_in_Padang

Lira, M. & Silva, V.P.G. (2015). Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca: A aplicação da escala WPI no contexto do setor público português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5, 4, 171-195. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/286923572_Motivacao_intrinseca_vs_motivacao_extrinseca_A_aplicacao_da_escala_WPI_no_contexto_do_setor_publico_portugues

Liu, I.F. (2020). The impact of extrinsic motivation, intrinsic motivation, and social self-efficacy on English competition participation intentions of pre-college learners: Differences between high school and vocational students in Taiwan. *Learning and Motivation*, 72, 1-10. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0023969020301685

Lovelock, C. & Wright, L. (2002). *Principles of service marketing and management*. Nova Iorque, Prentice Hall. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Principles+of+service+marketing+and+management&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Ma, E., Wu, L., Yang, W., Xu, T.S. (2021). Hotel work-family support policies and employees' needs, concerns and Challenges—The Case of Working Mothers' maternity leave experience. *Tourism Management*, 83, 1-12. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517720301424

Macdonald, S. & Maclntyre, P. (1997) The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13, 2, 1-16. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=The+generic+job+satisfaction+scale%3A+Scale+development+and+its+correlates&btnG=

Machado, M.L., Soares, V.M., Brites, R., Ferreira, J.B., Gouveia, O.M.R. (2011). *A look to academics job satisfaction and motivation in Portuguese higher education institutions*. International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2011). Procedia - Social and Behavioral Sciences. 29, 1715-1724. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811028849

Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30, 1, 63-85. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/241338621_An_evaluation_of_employee_motivation_in_the_extended_public_sector_in_Greece

Martins, C., Moreira, T., Duarte, J., Campos, S., Martins, R., Vieira, M. (2018). *Motivation for female futsal practice*. International Conference on Sport, Education & Psychology. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences. eISSN: 2357-1330, 80-91. Disponível em: https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/5080

Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=The+measurement+of+experienced+burnout&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Matloff, N. (2009). *From Algorithms to Z-Scores: Probabilistic and Statistical Modeling in Computer Science*. Davis, California: Orange Grove Books. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=MATLOFF%2C+N.+S.+From+algorithms+to+z-scores%3A+Probabilistic+and+statistical+modeling+in+computer+science.+Davis%2C+California%3A+Orange+Grove+Books%2C+2009.&btnG=

Matos, D.A.S. & Rodrigues, E.C. (2019). *Análise Fatorial*. Brasília: Enap. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/346541612_Analise_fatorial

McGinley, S., O'Neill, J., Damaske, S., Mattila, A.S. (2014). A grounded theory approach to developing a career change model in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 89-98. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431914000115

McGinley, S.P. (2018). Shifting patterns: How satisfaction alters career change intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 202-213. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431917309143

McGinley, S.P., Hanks, L., Line, N.D. (2017). Constraints to attracting new hotel workers: A study on industrial recruitment. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 114-122. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431916303395

McNamara, M., Bohle, P., Quinlan, M. (2011). Precarious employment, working hours, work-life conflict and health in hotel work. *Applied Ergonomics*, 42, 225-232. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Precarious+employment,+working+hours,+work-life+conflict+and+health+in+hotel+work.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Mensah, C., Appietu, M.E., Asimah, V.K. (2020). Work-based social support and hospitality internship satisfaction. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*,

100242, 1-11. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1473837619302138

Miao, R. & Kim, H.G. (2010). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study. *Journal of Service Science and Management*, 3, 257-264. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247918877_Perceived_Organizational_Support_Job_Satisfaction_and_Employee_Performance_An_Chinese_Empirical_Study

Miller, G.A. (1956). The magical number seven, plus or minus two some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63, 2, 81-97. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=The+magical+number+seven,+plus+or+minus+two+some+limits+on+our+capacity+for+processing+information.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Mitchell, T.R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management Review*, 7,1, 80-88. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Motivation:+New+Directions+for+Theory,+Research,+and+Practice&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Montes, A.A., Perlines, F.H., Han, H., Law, R. (2019). Human dimension of the hospitality industry: Working conditions and psychological well-being among European servers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 138-147. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677018304728

Moreira, E.G. (2008). *Clima Organizacional*. Brasil, Curitiba: IESDE. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=clima+organizacional%2C+moreira&btnG=

Naeem, M., Jamal, W., Riaz, K.M. (2017). The Relationship of Employees' Performance Appraisal Satisfaction with Employees' Outcomes: Evidence from Higher Educational Institutes. *FWU Journal of Social Sciences*, 11, 2, 71-81. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=The+Relationship+of+Employees%E2%80%99+Performance+Appraisal+Satisfaction+with+Employees%E2%80%99+Outcomes:+Evidence+from+Higher+Educational+Institutes&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Nankervis, A.R. & Debrah, Y. (1995). Human resource management in hotels: A comparative study. *Tourism Management*, 16, 7, 507-513. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/026151779500068Y

Neves, L. & Coimbra, J.L. (2018). Validation Study in the Educational Context of the Portuguese Version of the Multidimensional Work Motivation Scale. *Psychological Evaluation*, 28, 1-8. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-863X2018000100602&script=sci_arttext

Neves, V.F., Oliveira, A.F., Alves, P.C. (2014). Síndrome de Burnout: Impacto da Satisfação no Trabalho e da Percepção de Suporte Organizacional. *PSICO*, 45, 1, 45-54. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/287594796_Sindrome_de_Burnout_Impacto_da_Satisfacao_no_Trabalho_e_da_Percepcao_de_Suporte_Organizacional

Oaster, T.R.F. (1989). Number of Alternatives per choice point and stability of likert-type scales. *Perceptual and Motor Skilk*, 68, 549-550. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.2466/pms.1989.68.2.549

Ozturk, A.B., Hancer, M., Im, J.Y. (2014). Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Hotel Workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23, 3, 294-313. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19368623.2013.796866?casa_token=Pomyh-fBxREAAAAA%3ACVrFRrFdsMuH5Mes4GkA9apFJJvaVdUqGx2-lFYNnnNDsRegLwhtYMuoBjeK5mOuoHr7SBTipa1TYQ

Paraguay, A.I.B.B. & Martinez, M.C. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/216856249_Satisfacao_e_saude_no_trabalho_aspectos_conceituais_e_metodologicos

Park, J. & Kim, J.H. (2019). How and when does abusive supervision affect hospitality employees'service sabotage?. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 190-197. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027843191830272X

Paschoal, T., Torres, C.V., Porto, J.B. (2010). Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social. *Revista de administração contemporânea*, 14, 6, 4, 1054-1072. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/47674467_Felicidade_no_Trabalho_Relacoes_com_Suporte_Organizacional_e_Suporte_Social

Pelletier, L.G., Dion, S., Tuson, K., Green-Demers, I. (1999). Why Do People Fail to Adopt Environmental Protective Behaviors? Toward a Taxonomy of Environmental Amotivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 12, 2481-2504. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=Why+do+people+fail+to+adopt+environmental+behaviors%3F+Towards+a+taxonomy+of+environmental+amotivation+1999&btnG=

Pelletier, L.G., Fortier, M.S., Vallerand, R.J., Tuson, K.M., Brikre, N.M., Blais, M.R. (1995). Toward a New Measure of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, and Amotivation in Sports: The Sport Motivation Scale (SMS). *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 35-53. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Toward+a+New+Measure+of+Intrinsic+Motivation,+Extrinsic+Motivation,+and+Amotivation+in+Sports:+The+Sport+Motivation+Scale+(SMS)&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Pereira, S.R. & Chehade, M.B. (2007). A importância da valorização do colaborador nos empreendimentos hoteleiros. *Revista Científica Eletrônica de Turismo,* 6, 1-6. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/yFwgcJsgYxljPdL_2013-5-20-18-1-40.pdf

Pienaar, J. & Willemse, S.A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees inthe hospitality industry. *Tourism Management*, 29, 6, 1053-1063. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517708000174

Pimentel, H. (2016). O papel da Gestão de Pessoas no Turismo. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações,* 4, 81-111. Disponível em: https://revistas.ulusofona.pt/index.php/r-lego/article/view/5650

Pizam, A. & Thornburg, S.W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study. *Hospitality Management*, 19, 2, 211-217. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431900000116

Pool, S.W. (1997). The Relationship of Job Satisfaction With Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, and Work Motivation. *The Journal of Psychology*, 131, 3, 271-283. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=The+relationship+with+job+satisfaction+with+substitutes+of+leadership,+leadership+behaviour+and+work+motivation.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Pordata (2019). Disponível em:https://www.pordata.pt/Portugal/Pessoal+ao+servi%C3%A7o+nos+alojamentos+tur%C3%ADsticos+total+e+por+tipo+de+estabelecimento+(1966+2018)-2627 [acedido a 25/01/2021].

Poulsen, M.G., Khan, A., Poulsen, E.E., Khan, S.R., Poulsen, A.A. (2016). Work engagement in cancer care: The power of co-worker and supervisor support. *European Journal of Oncology Nursing*, 21, 134-138. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1462388915300260

Poulston, J. (2008). Hospitality workplace problems and poor training: A close relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 4, 412-427. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/241699144_Hospitality_workplace_problems_and_poor_training_A_close_relationship

Preston, C.C. & Colman, A.M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica*, 104, 1-15. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/12546546_Optimal_Number_of_Response_Categories_in_Rating_Scales_Reliability_Validity_Discriminating_Power_and_Respondent_Preferences

Pritchard, R.D., Harrell, M.M., DiazGranados, D., Guzman, M.J. (2008). The Productivity Measurement and Enhancement System: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93, 3, 540-567. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/5396369_The_Productivity_Measurement_and_Enhancement_System_A_Meta-Analysis

Ramos, A.O. & Almeida, H. (2017). Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. *Applied Nursing Research*, 36, 37-41. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S089718971730112X

Reeve, J. & Jang, H. (2006). What Teachers Say and Do to Support Students' Autonomy During a Learning Activity. *Journal of Educational Psychology*, 98, 1, 209-218. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?q=What+Teachers+Say+and+Do+to+Support+Students%E2%80%99+Autonomy+During+a+Learning+Activity&hl=pt-PT&as_sdt=0,5

Rempel, J.K., Holmes, J.G., Zanna, M.P. (1985). Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1, 95-112. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Trust+in+Close+Relationships.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: a Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, 698–714. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Perceived+organizational+support:+A+review+of+the+literature.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Richardson, S. (2009). Undergraduates' perceptions of tourism and hospitality as a career choice. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 3, 382-388. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431908001035

Richardson, S. (2010). Tourism and Hospitality Students' Perceptions of a Career in the Industry: A Comparison of Domestic (Australian) Students and International Students Studying in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17, 1, 1-11. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677000000589

Riggle, R.J., Edmondson, D.R., Hansen, J.D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62, 10, 1027-1030. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296308001203

Ryan, R.M. (1995). Psychological needs and the Facilitation of Integrative Processes. *Journal of Personality*, 63, 3, 397-427. Disponível em: https://www.google.com/search?q=RYAN%2C+R.+M.+Psychological+needs+and+the+facilitation+of+integrative+processes.+Journal+of+Personality%2C+v.+63%2C+p.+397-427%2C+1995.&oq=RYAN%2C+R.+M.+Psychological+needs+and+the+facilitation+of+integrative+processes.+Journal+of+Personality%2C+v.+63%2C+p.+397-427%2C+1995.&aqs=chrome..69i57.821j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Ryan, R.M. & Connell, J.P. (1989). Perceived Locus of Causality and Internalization: Examining Reasons for Acting in Two Domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 5, 749-761. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Perceived+locus+of+causality+and+internalization:+Examining+reasons+for+acting+in+two+domains.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 1, 54-67. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000b). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 1, 68-78. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/11946306_Self-Determination_Theory_and_the_Facilitation_of_Intrinsic_Motivation_Social_Development_and_Well-Being

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860, 1-11. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X20300254

Ryan, R.M., Williams, G.C., Patrick, H., Deci, E.L. (2009). Self-Determination Theory and Physical activity: The Dynamics of Motivation in development and wellness. *Hellenic Journal of Psychology*, 6, 107-124. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=self+determination+theory+and+physical%2C+ryan+&btnG=

Rynes, S.L., Gerhart, B., Minette, K.A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 4, 381-394. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=Rynes%2C+Gerhart+%26+Minette%2C+2004&btnG=

Santos, J.R.V.S. & Mourão, L. (2011). Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. *Revista de Adminstração*, 46, 3, 305-318. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Impacto+do+treinamento+como+vari%C3%A1vel+preditora+da+satisfa%C3%A7%C3%A3o+com+o+trabalho&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Santos, J.V. & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 8, 2, 213-223. Disponível em: http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/3427

Schneider, B., Ehrhart, M.G., Macey, W.H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Organizational+Climate+and+Culture&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Shapiro, C.J.A.M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=A+psychological+contract+perspective+on+organizational+citizenship+behavior&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Shoss, M.K., Eisenberger, R., Restubog, S.L.D., Zagenczyk, T.J. (2013). Blaming the Organization for Abusive Supervision: The Roles of Perceived Organizational Support and Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98, 1, 158-168. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Blaming+the+organization+for+abusive+supervision:+The+roles+of+perceived+organizational+support+and+supervisor%E2%80%99s+organizational+embodiment.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Shum, C., Gatling, A., Garlington, J. (2020). All people are created equal? Racial discrimination and its impact on hospitality career satisfaction. *International Journal of*

Hospitality Management, 89, 1-10. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431919304888

Sieger, P., Bernhard, F., Frey, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 2, 78-89. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858511000246

Silva, R.B. (1998). Para uma análise de satisfação com o trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 26, 149-178. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/807

Siqueira, M.M.M. (2003). Proposição e Análise de um Modelo para Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 165-184. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=Proposi%C3%A7%C3%A3o+e+An%C3%A1lise+de+um+Modelo+para+Comportamentos+de+Cidadania+Organizacional&btnG=

Siqueira, M.M.M. (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed Editora S.A. Disponível em: https://www.google.com/search?q=Siqueira%2C+M.+M.+M.+(2008).+Satisfac+%CC%A7%C3%A3o+no+trabalho.+In+M.+M.+M.+Siqueira+(Ed.)%2CMedidas+do+comportamento+organizacional%3A+ferramentas+de+diagn%C3%B3stico+ede+gest%C3%A3o..+Porto+Alegre&oq=Siqueira%2C+M.+M.+M.+(2008).+Satisfac+%CC%A7%C3%A3o+no+trabalho.+In+M.+M.+M.+Siqueira+(Ed.)%2CMedidas+do+comportamento+organizacional%3A+ferramentas+de+diagn%C3%B3stico+ede+gest%C3%A3o..+Porto+Alegre&aqs=chrome..69i57.453j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Sledge, S. Miles, A.K., Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 9, 1667-1682. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190802295157

Song, Z. & Chon, K. (2012). General self-efficacy's effect on career choice goals via vocational interests and person–job fit: A mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 3, 798-808. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431911001605

Spector, P.E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 6, 693-713. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=Measurement+of+Human+Service+Staff+Satisfaction%3A+Development+of+Job+Satisfaction+Survey.&btnG=

Stamper, C.L. & Johlke, M.C. (2003). The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes. *Journal of Management*, 29, 4, 569-588. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=%E2%80%9CThe+impact+of+perceived+organizational+support+on+the+relationship+between+boundary+spanner+role+stress+and+work+outcomes%E2%80%9D,&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9, 3, 155-175. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/334486763_Perceived_Organizational_Support_A_Literature_Review

Sung, M. & Yang, S.U. (2008). Toward the Model of University Image: The Influence of Brand Personality, External Prestige, and Reputation. *Journal of Public Relations Research*, 20, 4, 357-376. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233454118_Toward_the_Model_of_University_Image_The_Influence_of_Brand_Personality_External_Prestige_and_Reputation

Symitsi, E., Stamolampros, P., Daskalakis, G., Korfiatis, N. (2021). The informational value of employee online reviews. *European Journal of Operational Research*, 288, 605-619. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221720305269

Szivas, E., Riley, M., Airey, D. (2003). Labor mobility into tourism: Attraction and Satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 30, 1, 64-76. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738302000361

Tamayo, A. & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 4, 33-54. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400003&script=sci_arttext

Teresa, Q.A., Yasmina, C.A., Sangwon, P. (2020). The sequential relationships of hotel employees' perceived justice, commitment, and organizational citizenship behaviour in a high unemployment context. *Tourism Management Perspectives*, 35, 1-11. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221197362030043X

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*, 80, 1, 6-15. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Impact+of+family-supportive+work+variables+on+work+family+conflict+and+strain:+A+control+perspective.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Tietjen, M.A. & Myers, R.M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36, 4, 226-231. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Motivation+and+job+satisfaction.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Tremmel, J.C. (2010). *A Young Generation Under Pressure? Financial situation and 'rush hour of life' of the cohorts 1970-1985 in a generational comparison*. Berlim: Springer. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/307903004_A_Young_Generation_Under_Pressure_Financial_situation_and_'rush_hour_of_life'_of_the_cohorts_1970-1985_in_a_generational_comparison

Turismo de Portugal (2020). Visão geral. Disponível em: http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx [acedido a 25/01/2021].

Turismo de Portugal (2021). Visão geral. Disponível em: http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx. [acedido a 21/07/2021].

Urbach, N. & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11, 2, 5-40. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228467554_Structural_equation_modeling_in_information_systems_research_using_Partial_Least_Squares

Urtasun, A. & Nuñez, I. (2018). Healthy working days: The (positive) effect of work effort on occupational health from a human capital approach. *Social Science & Medicine*, 202, 79-88. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0277953618300844

Valentine, S., Greller, M.M., Richtermeyer, S.B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research*, 59, 5, 582-588. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296305001608

Vallerand, R.J., Pelletier, L.G., Blais, M.R., Brière, N.M., Senécal, C., Vallières, E.F. (1992). The Academic Motivation Scale: A Mesure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 1003-1017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/209836138_The_Academic_Motivation_Scale_A_Measure_of_Intrinsic_Extrinsic_and_Amotivation_in_Education

Vangelisti, A.L. (2009). Challenges in conceptualizing social support. *Journal of Social and Personal Relationships*, 26, 1, 39-51. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Challenges+in+conceptualizing+social+support&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Vieira, S.A., Fonseca, P.C.A., Andreoli, C.S., Pereira, P.F., Hermsdorff, H.H.M., Ribeiro, A.Q., Priore, S.E., Franceschini, S.C.C. (2018). A pressão arterial está associada a indicadores de adiposidade corporal em crianças de quatro a sete anos. *Revista Portuguesa de Cardiologia*, 37, 5, 425-432. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0870255117301300

Vieira, V.A., Appio, J., Slongo, L.A. (2007). Uma análise dos antecedentes da Satisfação no Trabalho em uma empresa madeireira. *Revista de Gestão USP*, 14, 3, 1-18. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=UMA+AN%C3%81LISE+DOS+ANTECEDENTES+DA+SATISFA%C3%87%C3%83O+NO+TRABALHO+EM+UMA+EMPRESA+MADEIREIRA+&btnG=

Viswanathan, M., Sudman, S., Johnson, M. (2004). Maximum versus meaningful discrimination in scale response: Implications for validity of measurement of

consumerperceptions about products. *Journal of Business Research*, 57, 2, 108-124. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829630100296X

Xiong, L. & King, C. (2015). Motivational drivers that fuel employees to champion the hospitality brand. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 58-69. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431914001650

Xiong, L., So, K.F.K., Wu, L., King, C. (2019). Speaking up because it's my brand: Examining employee brand psychological ownership and voice behavior in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 274-282. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S027843191830207X

Yang, J.T. (2009). Facilitating or inhibiting newcomer socialisation outcomes in international hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 9, 4, 325-339. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Facilitating+or+inhibiting+newcomer+socialization+outcomes+in+international+hotels&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Yang, J.T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 4, 609-619. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431909001522

Yuh, J. & Choi, S. (2017). Sources of social support, job satisfaction, and quality of life among childcare teachers. *The Social Science Journal*, 54, 4, 450-457. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Sources+of+social+support,+job+satisfaction,+and+quality+of+life+among+childcare+teachers&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Walmsley, A., Partington, S., Armstrong, R., Goodwin, H. (2019). Reactions to the national living wage in hospitality. *Employee Relations*, 41, 1, 253-268. Disponível em: https://www.semanticscholar.org/paper/Reactions-to-the-national-living-wage-in-Walmsley-Partington/733eb66da1a9bf49c0c3cd97cbab7e2a5b4365ea

Walsh, K., Chang, S., Tse, E.C.Y. (2015). Understanding Students' Intentions to Join the Hospitality Industry: The Role of Emotional Intelligence, Service Orientation, and Industry Satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56, 4, 369-382. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/276376316_Understanding_Students%27_Int

entions_to_Join_the_Hospitality_Industry_The_Role_of_Emotional_Intelligence_Service_Orientation_and_Industry_Satisfaction

Wan, Y.K.P., Wong, I.A., Kong, W.H. (2014). Student career prospect and industry commitment: The roles of industry attitude, perceived social status, and salary expectations. *Tourism Management*, 40, 1-14. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517713001040

Wang, C., Xu, J., Zhang, C.T., Li, M.Q. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677020301728

Wang, H. & Huang, Q. (2019). The dark side of feeling trusted for hospitality employees: An investigation in two service contexts. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 122-131. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431917308228

Watt, J.D. & Hargis, M.B. (2010). Boredom Proneness: Its Relationship with Subjective Underemployment, Perceived Organizational Support, and Job Performance. *Journal of Business and psychology*, 25, 163-174. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Boredom+proneness:+Its+relationship+with+subjective+underdevelopment,+perceived+organizational+support,+and+job+performance.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., Tetrick, L.E. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader–Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 3, 590-598. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/11284312_The_Role_of_Fair_Treatment_and_Rewards_in_Perceptions_of_Organizational_Support_and_Leader-Member_Exchange

WTTC - World Travel & Tourism Council (2021). *Global Economic Impact and Trends 2021*. Disponível em: https://wttc.org/Research/Economic-Impact [obtido em 16/07/2021].

Zagenczyk, T.J., Gibney, R., Few, W.T., Scott, K.L. (2011). Psychological Contracts and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational

Support. *Journal of Labour Research*, 32, 254-281. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Psychological+contracts+and+organizational+identification:+The+mediating+effect+of+perceived+organizational+support.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Zeileis, A. & Hothorn, T. (2002). Diagnostic Checking in Regression Relationships. Disponível em: https://www.google.com/search?q=ZEILEIS%2C+A.%3B+HOTHORN%2C+T.+Diagnostic+checking+in+regression+relationships.+R+News%2C+v.+2%2C+n.+3%2C+p.+7%E2%80%9310%2C+2002.&oq=ZEILEIS%2C+A.%3B+HOTHORN%2C+T.+Diagnostic+checking+in+regression+relationships.+R+News%2C+v.+2%2C+n.+3%2C+p.+7%E2%80%9310%2C+2002.&aqs=chrome.0.69i59j69i60l3.523j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Zhang, T. (2018). *The Relationship of Perceived Organizational Support to Affective Commitment, Emotional Exhaustion and Turnover Intention - A Study of General Practitioners in Shanghai Community Health Centers in China* (Tese de Doutoramento). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/17103

Zineldin, M. & Jonsson, P. (2000). An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: An empirical study of the Swedish wood industry. *The TQM Magazine*, 12, 4, 245-265. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235419886_An_examination_of_the_main_factors_affecting_trustcommitment_in_supplier-dealer_relationships_An_empirical_study_of_the_Swedish_wood_industry

Zohar, D. & Luria, G. (2004). Climate as a Social-Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89, 2, 322-333. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/8635580_Climate_as_a_Social-Cognitive_Construction_of_Supervisory_Safety_Practices_Scripts_as_Proxy_of_Behavior_Patterns

Zonato, W., Droubi, L.F.P., Hochheim, N. (2018). Pressupostos Clássicos dos Modelos de Regressão Linear e suas Implicações sobre as avaliações em massa. In: *13º Congresso*

Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário e Gestão Territorial – COBRAC. Florianópolis/SC: UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, pp. 1-13. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/335474295_PRESSUPOSTOS_CLASSICOS_DOS_MODELOS_DE_REGRESSAO_LINEAR_E_SUAS_IMPLICACOES_SOBRE_AS_AVALIACOES_EM_MASSA

Zopiatis, A., Constanti, P., Theocharous, A.L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidencefrom hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517713001751

Zumrah, A.R. & Boyle, S. (2015). The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training. *Personnel Review*, 44, 2, 236 – 254. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/276371703_The_effects_of_perceived_organizational_support_and_job_satisfaction_on_transfer_of_training

APÊNDICES

Apêndice 1 - Inquérito por Questionário
Fonte: Elaboração Própria

*** Obrigatório**

Perspetiva dos Empregados de Alojamentos Turísticos em Portugal

Perspetiva dos Empregados de Alojamentos Turísticos em

Portugal

O presente questionário é realizado no âmbito escolar com o intuito de auxiliar na elaboração da dissertação de mestrado de Gestão Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE).
Solicita-se a sua colaboração para este estudo académico cujo objetivo é compreender o ponto de vista dos empregados de alojamentos turísticos em Portugal quanto ao apoio organizacional percebido, à motivação e satisfação no trabalho.
O presente questionário destina-se a qualquer pessoa que trabalhe atualmente ou que já tenha trabalhado em algum tipo de alojamento turístico, em Portugal.

Toda a informação recolhida bem como os dados que forem objeto de tratamento serão armazenados e tratados de forma sigilosa por forma a assegurar-se a sua confidencialidade, anonimato e segurança, abstendo-se de cedê-los a terceiros, salvo autorização expressa pelo próprio, de acordo com a Lei nº 58/2019 da Proteção e Circulação de Dados Pessoais das Pessoas Singulares. Assim sendo, o presente termo de aceitação refere-se às condições e finalidades inerentes à utilização dos dados facultados, que o titular declara autorizar e aceitar.

Mencionar ainda que cada pessoa tem uma perceção própria acerca dos tópicos em estudo, por isso, não existem respostas certas ou erradas.

Agradeço desde já a sua colaboração.

1

Aceita o termo de participação no estudo? *

- ◯ **Sim**
- ◯ **Não**

Apoio Organizacional Percebido

Na primeira fase do questionário irá encontrar afirmações relacionadas com o apoio organizacional percebido, devendo optar numa escala de 1 a 7, em que medida discorda ou concorda com as mesmas. *

	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
A organização valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	○	○	○	○	○	○	○
A organização não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	○	○	○	○	○	○	○
A organização ignora os meus protestos.	○	○	○	○	○	○	○
A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	○	○	○	○	○	○	○
Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização não iria aperceber-se.	○	○	○	○	○	○	○
A organização preocupa-se com a minha satisfação profissional.	○	○	○	○	○	○	○
A organização demonstra muito pouca preocupação por mim.	○	○	○	○	○	○	○
A organização preza a minha realização profissional.	○	○	○	○	○	○	○

Motivação no Trabalho

Abaixo irá encontrar afirmações relacionadas com a motivação no trabalho. O objetivo é que indique, de acordo com a sua opinião numa escala de 1 a 7, em que medida concorda ou discorda com as mesmas. *

Discordo Totalment e	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
Não me esforço porque realmente sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.	○	○	○	○	○	○	○
Faço pouco porque acho que este trabalho não vale o esforço.	○	○	○	○	○	○	○
Não sei por que estou neste trabalho, visto que é um trabalho que não faz sentido.	○	○	○	○	○	○	○
Tenho motivação para desempenhar o meu trabalho devido ao objetivo de obter a aprovação de outras pessoas (p.e. dos meus superiores, colegas, família, clientes,etc.).	○	○	○	○	○	○	○
Tenho motivação para desempenhar o meu trabalho porque sei que as outras pessoas vão respeitar-me mais (p.e. os meus superiores, colegas, família, clientes, etc.).	○	○	○	○	○	○	○
Tenho motivação para desempenhar o meu trabalho para evitar ser criticado por outras pessoas (p.e. pelos meus superiores, colegas, família, clientes, etc.).	○	○	○	○	○	○	○

	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
Só trabalhando árduo o suficiente no meu trabalho é que terei recompensas financeiras.	○	○	○	○	○	○	○
Só me podem oferecer mais estabilidade no meu trabalho se eu me esforçar o suficiente.	○	○	○	○	○	○	○
Tenho motivação para desempenhar o meu trabalho porque se não me esforçar o suficiente corro o risco de perder o meu emprego.	○	○	○	○	○	○	○
Tenho motivação para desempenhar o meu trabalho porque preciso de provar a mim mesmo que sou capaz.	○	○	○	○	○	○	○
Tenho motivação para desempenhar o meu trabalho porque faz-me sentir orgulhoso de mim mesmo.	○	○	○	○	○	○	○
Tenho motivação para desempenhar o meu trabalho porque senão terei vergonha de mim mesmo.	○	○	○	○	○	○	○
Tenho motivação para desempenhar o meu trabalho porque de outra forma sentir-me-ei mal comigo mesmo.	○	○	○	○	○	○	○
Pessoalmente considero importante empenhar-me neste trabalho.	○	○	○	○	○	○	○

	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
O empenho colocado neste trabalho corresponde aos meus valores pessoais.	○	○	○	○	○	○	○
Empenhar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim.	○	○	○	○	○	○	○
Divirto-me a fazer o meu trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
O que faço no meu trabalho é estimulante.	○	○	○	○	○	○	○
O trabalho que faço é interessante.	○	○	○	○	○	○	○

Satisfação no Trabalho

Estão expostas nesta fase do questionário outras afirmações mas desta vez relacionadas com a satisfação no trabalho, às quais deverá responder, de acordo com a sua opinião numa escala de 1 a 7, em que medida concorda ou discorda com as mesmas. *

	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
Sinto-me satisfeito com os momentos de diálogo e partilha de informação com os meus colegas de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o espírito de colaboração existente entre mim e os meus colegas de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com a carga horária no meu local de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o esforço demonstrado pelos meus colegas de trabalho no sentido de prestar melhor desempenho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o esforço demonstrado pelas chefias no sentido de melhorar as minhas condições de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com a minha participação na tomada de decisões no meu local de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○

	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
Sinto-me satisfeito com **o número de empregados existentes num turno relativamente ao número de clientes aos quais é necessário prestar auxílio.**	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com as oportunidades de progressão na carreira.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com a confiança que posso ter nos meus colegas de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o modo como as chefias me dão a oportunidade de participar em formação/projetos.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o número de empregados existentes num turno relativamente ao número de tarefas a realizar.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com as condições existentes no espaço físico no qual exerço funções.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com os procedimentos existentes no serviço.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o facto do meu trabalho ser recompensado e/ou valorizado pelas chefias.	○	○	○	○	○	○	○

	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
Sinto-me satisfeito com **o facto do meu trabalho ser recompensado e/ou valorizado pelos clientes.**	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito pela maneira como sou valorizado pelos clientes.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito por desempenhar as minhas funções neste serviço.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com as competências demonstradas pelos outros profissionais da área.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com as oportunidades de formação proporcionadas pelo meu local de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○

Satisfação no Trabalho (Continuação) *

	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
Sinto-me satisfeito com a competência demonstrada pelos colegas da mesma profissão.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com a possibilidade de colocar em prática novos conhecimentos no meu local de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com os equipamentos/materiais existentes no meu serviço.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com a organização existente no meu local de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com a liberdade que possuo, de acordo com as minhas competências.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o modo de organização e redação das normas existentes no meu serviço.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com a qualidade dos serviços que presto tendo em consideração o contexto no qual desenvolvo funções.	○	○	○	○	○	○	○

	Discordo Totalment e	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
Sinto-me satisfeito com o tempo que tenho de esperar para ser promovido no meu local de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com as funções desempenhadas no meu serviço.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o respeito demonstrado pelas chefias em relação ao trabalho que desenvolvo.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o número de protocolos orientadores para o funcionamento do serviço.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o meu salário face às funções que exerço.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o meu salário face às minhas capacidades/conhecimentos.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com os momentos de diálogo e partilha de informação com as chefias.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com a perceção dos clientes face à atividade que exerço.	○	○	○	○	○	○	○

	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
Sinto-me satisfeito com o incentivo por parte das chefias no desenvolvimento de formação.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o respeito demonstrado pelos clientes face à atividade que exerço.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o respeito demonstrado pelos outros profissionais hoteleiros face aos serviços que presto.	○	○	○	○	○	○	○

Caraterísticas Sociodemográficas

Nesta fase estão expostas perguntas relacionadas com indicadores sociodemográficos com o objetivo de conhecer melhor a amostra em estudo. Compreendendo assim se existem assimetrias a nível nacional (p.e. quais as localidades de residência mais predominantes no estudo; qual a faixa etária que mais trabalha na área; tipos de contratos predominantes, etc.).

6

Género *

- ◯ **Feminino**
- ◯ **Masculino**
- ◯ **Outro**
- ◯ **Prefiro não dizer**

Idade (Anos) *

Local de residência *

- ◯ Aveiro
- ◯ Beja
- ◯ Braga
- ◯ Bragança
- ◯ Castelo Branco
- ◯ Coimbra
- ◯ Évora
- ◯ Faro
- ◯ Guarda
- ◯ Leiria
- ◯ Lisboa
- ◯ Portalegre
- ◯ Porto
- ◯ Santarém
- ◯ Setúbal
- ◯ Viana do Castelo
- ◯ Vila Real
- ◯ Viseu
- ◯ Região Autónoma dos Açores
- ◯ Região Autónoma da Madeira
- ◯ Estrangeiro

Estado Civil *

- ◯ **Solteiro**
- ◯ **União de Facto**
- ◯ **Casado**
- ◯ **Divorciado**
- ◯ **Viúvo**
- ◯ **Outro**

10

Especifique qual *

11

Tem filhos? *

- Sim
- Não

12

Se sim, quantos? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Mais de 5

13

Habilitações Literárias (nível concluído) *

- ◯ **Ensino Básico (1º ciclo)**
- ◯ **Ensino Básico (2º ciclo)**
- ◯ **Ensino Básico (3º ciclo)**
- ◯ **Ensino Secundário**
- ◯ **Bacharelato/ Licenciatura**
- ◯ **Mestrado**
- ◯ **Doutoramento**
- ◯ **Outro**

14

Especifique qual *

Área de Formação *

Tipo de alojamento turístico em que trabalha atualmente, ou o último em que trabalhou. (Todas as respostas a este questionário, que se seguem, devem ser referentes à experiência de trabalho em causa). *

- ◯ **Hotel**
- ◯ **Hotel - Apartamento**
- ◯ **Aldeamento Turístico**
- ◯ **Apartamento Turístico**
- ◯ **Alojamento Local**
- ◯ **Turismo de habitação e no espaço rural**
- ◯ **Pensão**
- ◯ **Estalagem**
- ◯ **Pousada**
- ◯ **Motel**
- ◯ **Outro**

17

Especifique qual *

Categoria do alojamento turístico em que trabalha atualmente, ou do último em que trabalhou. *

- ◯ **1 estrela**
- ◯ **2 estrelas**
- ◯ **3 estrelas**
- ◯ **4 estrelas**
- ◯ **5 estrelas**
- ◯ **Não aplicável**

Departamento a que pertence no alojamento turístico onde trabalha atualmente, ou no último em que trabalhou. *

- ◯ **Direção**
- ◯ **Administração**
- ◯ **Recursos Humanos**
- ◯ **Financeiro**
- ◯ **Food & Beverage**
- ◯ **Marketing**
- ◯ **Publicidade**
- ◯ **Compras**
- ◯ **Vendas**
- ◯ **Alojamento**
- ◯ **Housekeeping**
- ◯ **Reservas**
- ◯ **Receção**
- ◯ **Restaurante**
- ◯ **Manutenção**
- ◯ **Outro**

20

Especifique qual *

Função que desempenha no alojamento turístico onde trabalha atualmente, ou no último em que trabalhou. *

Localização geográfica do alojamento turístico em que trabalha atualmente, ou do último em que trabalhou. *

- ◯ **Aveiro**
- ◯ **Beja**
- ◯ **Braga**
- ◯ **Bragança**
- ◯ **Castelo Branco**
- ◯ **Coimbra**
- ◯ **Évora**
- ◯ **Faro**
- ◯ **Guarda**
- ◯ **Leiria**
- ◯ **Lisboa**
- ◯ **Portalegre**
- ◯ **Porto**
- ◯ **Santarém**
- ◯ **Setúbal**
- ◯ **Viana do Castelo**
- ◯ **Vila Real**
- ◯ **Viseu**
- ◯ **Região Autónoma dos Açores**
- ◯ **Região Autónoma da Madeira**
- ◯ **Estrangeiro**

23

Tipo de Contrato de Trabalho que tem no alojamento turístico em que trabalha atualmente, ou no último em que trabalhou. *

- ◯ **Termo Certo**
- ◯ **Termo Incerto**
- ◯ **Sem Termo**
- ◯ **Outro**

24

Especifique qual *

25

Tipo de Horário de Trabalho que tem no alojamento turístico em que trabalha atualmente, ou no último em que trabalhou. *

- ◯ **Part-Time**
- ◯ **Tempo Integral**
- ◯ **Outro**

26

Especifique qual *

Remuneração mensal média (líquida) (€) auferida no alojamento turístico em que trabalha atualmente, ou no último em que trabalhou. *

- ◯ **600-700**
- ◯ **700-800**
- ◯ **800-900**
- ◯ **900-1000**
- ◯ **Superior a 1000**
- ◯ **Outro**

Antiguidade no alojamento turístico em que trabalha atualmente, ou no último em que trabalhou. *

- ◯ Menos de 1 ano
- ◯ 1 a 2 anos
- ◯ 2 a 3 anos
- ◯ 3 a 4 anos
- ◯ 4 a 5 anos
- ◯ Mais de 5 anos

29

Situação Profissional atual *

- ◯ **Estudante**
- ◯ **Trabalhador/ Estudante**
- ◯ **Empregado por conta própria**
- ◯ **Empregado por conta de outrém**
- ◯ **Desempregado**
- ◯ **Reformado**

30

Se optou pela opção "Desempregado", indique há quanto tempo se encontra nessa situação tendo em conta o último alojamento turístico em que trabalhou. *

Perspetiva dos Empregados de Alojamentos Turísticos em Portugal

Obrigada pela sua participação!

Este conteúdo não foi criado nem é aprovado pela Microsoft. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário.

Microsoft Forms

Apêndice 2 - Pré – Teste
Fonte: Elaboração Própria

*** Obrigatório**

Perspetiva dos Empregados de Empreendimentos Turísticos em Portugal

Perspetiva dos Empregados de Empreendimentos Turísticos em

Portugal

O presente questionário é realizado no âmbito escolar com o intuito de auxiliar na elaboração de uma dissertação de mestrado da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE).
Solicita-se a sua colaboração para este estudo académico cujo objetivo é compreender o ponto de vista dos empregados de empreendimentos turísticos em Portugal quanto ao apoio organizacional percebido, à motivação e satisfação no trabalho.
O presente questionário destina-se exclusivamente a pessoas que trabalhem atualmente ou já tenham trabalhado em empreendimentos turísticos, em Portugal.

De acordo com a Lei nº 58/2019 da Proteção de Dados Pessoais das Pessoas Singulares (Regulamento (EU) 2016/679), a informação recolhida através deste questionário será objeto de tratamento de dados num contexto de investigação, garantindo-se a sua proteção e confidencialidade, abstendo-se de cedê-los a terceiros, salvo autorização expressa do seu titular. O presente termo de aceitação refere-se às condições e finalidades inerentes à utilização dos dados facultados, que o titular declara autorizar e aceitar. A informação será arquivada em fonte fidedigna e de forma totalmente anónima.

Mencionar ainda, que não existem respostas certas ou erradas. Cada pessoa tem uma perceção própria acerca dos fenómenos em estudo. Agradecemos a sua sinceridade e colaboração.

1

Aceita o termo de participação no estudo? *

- ◯ **Sim**
- ◯ **Não**

Apoio Organizacional Percebido

Na primeira fase do questionário irá encontrar afirmações relacionadas com o apoio organizacional percebido, devendo optar numa escala de 1 a 7, em que medida discorda ou concorda com as mesmas. *

	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
A organização valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	○	○	○	○	○	○	○
A organização não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	○	○	○	○	○	○	○
A organização ignora os meus protestos.	○	○	○	○	○	○	○
A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	○	○	○	○	○	○	○
Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização não iria aperceber-se.	○	○	○	○	○	○	○
A organização preocupa-se com a minha satisfação profissional.	○	○	○	○	○	○	○
A organização demonstra muito pouca preocupação por mim.	○	○	○	○	○	○	○
A organização preza a minha realização profissional.	○	○	○	○	○	○	○

Motivação no Trabalho

Abaixo irá encontrar afirmações relacionadas com a motivação no trabalho. O objetivo é que indique, de acordo com a sua opinião numa escala de 1 a 7, em que medida concorda ou discorda com as mesmas. *

Discordo Totalment e	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
Não me esforço porque realmente sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.	○	○	○	○	○	○	○
Faço pouco porque acho que este trabalho não vale o esforço.	○	○	○	○	○	○	○
Não sei por que estou neste trabalho, visto que é um trabalho que não faz sentido.	○	○	○	○	○	○	○
Tenho motivação para desempenhar o meu trabalho devido ao objetivo de obter a aprovação de outras pessoas (p.e. dos meus superiores, colegas, família, clientes, etc.).	○	○	○	○	○	○	○
Tenho motivação para desempenhar o meu trabalho porque sei que as outras pessoas vão respeitar-me mais (p.e. os meus superiores, colegas, família, clientes, etc.).	○	○	○	○	○	○	○
Tenho motivação para desempenhar o meu trabalho para evitar ser criticado por outras pessoas (p.e. pelos meus superiores, colegas, família, clientes, etc.).	○	○	○	○	○	○	○

	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
Só trabalhando árduo o suficiente no meu trabalho é que terei recompensas financeiras.	○	○	○	○	○	○	○
Só me podem oferecer mais estabilidade no meu trabalho se eu me esforçar o suficiente.	○	○	○	○	○	○	○
Tenho motivação para desempenhar o meu trabalho porque se não me esforçar o suficiente corro o risco de perder meu emprego.	○	○	○	○	○	○	○
Tenho motivação para desempenhar o meu trabalho porque preciso de provar a mim mesmo que sou capaz.	○	○	○	○	○	○	○
Tenho motivação para desempenhar o meu trabalho porque faz-me sentir orgulhoso de mim mesmo.	○	○	○	○	○	○	○
Tenho motivação para desempenhar o meu trabalho porque senão terei vergonha de mim mesmo.	○	○	○	○	○	○	○
Tenho motivação para desempenhar o meu trabalho porque de outra forma sentir-me-ei mal comigo mesmo.	○	○	○	○	○	○	○
Pessoalmente considero importante empenhar-me neste trabalho.	○	○	○	○	○	○	○

	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
O empenho colocado neste trabalho corresponde aos meus valores pessoais.	○	○	○	○	○	○	○
Empenhar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim.	○	○	○	○	○	○	○
Divirto-me a fazer meu trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
O que faço no meu trabalho é estimulante.	○	○	○	○	○	○	○
O trabalho que faço é interessante.	○	○	○	○	○	○	○

Satisfação no Trabalho

Estão expostas nesta fase do questionário outras afirmações mas desta vez relacionadas com a satisfação no trabalho, às quais deverá responder, de acordo com a sua opinião numa escala de 1 a 7 em que medida concorda ou discorda com as mesmas. *

	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
Sinto-me satisfeito com os momentos de diálogo e partilha de informação com os meus colegas de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o espírito de colaboração existente entre mim e os meus colegas de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com a carga horária no meu local de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o esforço demonstrado pelos meus colegas de trabalho no sentido de prestar melhor desempenho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o esforço demonstrado pelas chefias no sentido de melhorar as minhas condições de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com a minha participação na tomada de decisões no meu local de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○

	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
Sinto-me satisfeito com **a proporção de número de empregados relativamente ao número de clientes aos quais é necessário prestar auxílio num turno.**	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com as oportunidades de progressão na carreira.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com a confiança que posso ter nos meus colegas de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o modo como as chefias me dão a oportunidade de participar em formação/projetos.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o número de empregados existentes num turno relativamente ao número de tarefas a realizar.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com as condições existentes no espaço físico no qual exerço funções.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com os procedimentos existentes no serviço.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o facto do meu trabalho ser recompensado e/ou valorizado pelas chefias.	○	○	○	○	○	○	○

	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
Sinto-me satisfeito com **o facto do meu trabalho ser recompensado e/ou valorizado pelos clientes.**	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito pela maneira como sou valorizado pelos clientes.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito por desempenhar as minhas funções neste serviço.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com as competências demonstradas pelos outros profissionais da área.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com as oportunidades de formação proporcionadas pelo meu local de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○

Satisfação no Trabalho (Continuação) *

	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
Sinto-me satisfeito com a competência demonstrada pelos colegas da mesma profissão.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com a possibilidade de colocar em prática novos conhecimentos no meu local de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com os equipamentos/materiais existentes no meu serviço.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com a organização existente no meu local de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com a liberdade que possuo, de acordo com as minhas competências.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o modo de organização e redação das normas existentes no meu serviço.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com a qualidade dos serviços que presto tendo em consideração o contexto no qual desenvolvo funções.	○	○	○	○	○	○	○

	Discordo Totalment e	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
Sinto-me satisfeito com o tempo que tenho de esperar para ser promovido no meu local de trabalho.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com as funções desempenhadas no meu serviço.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o respeito demonstrado pelas chefias em relação ao trabalho que desenvolvo.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o número de protocolos orientadores para o funcionamento do serviço.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o meu salário face às funções que exerço.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o meu salário face às minhas capacidades/conhecimentos.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com os momentos de diálogo e partilha de informação com as chefias.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com a perceção dos clientes face à atividade que exerço.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o incentivo por parte das chefias no desenvolvimento de	○	○	○	○	○	○	○

	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
Sinto-me satisfeito com o respeito demonstrado pelos clientes face à atividade que exerço.	○	○	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com o respeito demonstrado pelos outros profissionais hoteleiros face aos serviços que presto.	○	○	○	○	○	○	○

Caraterísticas Sociodemográficas

Nesta fase estão expostas perguntas relacionadas com indicadores sociodemográficos com o objetivo de conhecer melhor a amostra em estudo. Compreendendo assim se existem assimetrias a nível nacional (p.e. quais as localidades de residência mais predominantes no estudo; qual a faixa etária que mais trabalha na área; tipos de contratos predominantes, etc.).

6

Género *

- ◯ **Feminino**
- ◯ **Masculino**
- ◯ **Outro**
- ◯ **Prefiro não dizer**

Idade (Anos) *

Local de residência *

- ◯ Aveiro
- ◯ Beja
- ◯ Braga
- ◯ Bragança
- ◯ Castelo Branco
- ◯ Coimbra
- ◯ Évora
- ◯ Faro
- ◯ Guarda
- ◯ Leiria
- ◯ Lisboa
- ◯ Portalegre
- ◯ Porto
- ◯ Santarém
- ◯ Setúbal
- ◯ Viana do Castelo
- ◯ Vila Real
- ◯ Viseu
- ◯ Região Autónoma dos Açores
- ◯ Região Autónoma da Madeira
- ◯ Estrangeiro

Estado Civil *

- ◯ **Solteiro**
- ◯ **União de Facto**
- ◯ **Casado**
- ◯ **Divorciado**
- ◯ **Viúvo**
- ◯ **Outro**

10

Especifique qual *

11

Tem filhos? *

- Sim
- Não

12

Se sim, quantos? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Mais de 5

13

Habilitações Literárias (nível concluído) *

- ◯ **Ensino Básico (1º ciclo)**
- ◯ **Ensino Básico (2º ciclo)**
- ◯ **Ensino Básico (3º ciclo)**
- ◯ **Ensino Secundário**
- ◯ **Bacharelato/ Licenciatura**
- ◯ **Mestrado**
- ◯ **Doutoramento**
- ◯ **Outro**

14

Especifique qual *

Área de Formação *

16

Tipo de empreendimento turístico em que trabalha atualmente, ou o último em que trabalhou, e ao qual se refere as suas respostas *

- ◯ **Estabelecimento hoteleiro**
- ◯ **Aldeamento Turístico**
- ◯ **Apartamento Turístico**
- ◯ **Conjunto Turístico**
- ◯ **Empreendimento de turismo de habitação**
- ◯ **Empreendimento de turismo no espaço rural**
- ◯ **Parque de campismo e de caravanismo**
- ◯ **Outro**

17

Especifique qual *

Categoria do empreendimento turístico em que trabalha atualmente, ou do último em que trabalhou, e ao qual se refere as suas respostas *

□ □ □ □ □

Departamento a que pertence no empreendimento turístico onde trabalha atualmente, ou no último em que trabalhou, e ao qual se refere as suas respostas *

- ◯ **Direção**
- ◯ **Administração**
- ◯ **Recursos Humanos**
- ◯ **Financeiro**
- ◯ **Food & Beverage**
- ◯ **Marketing**
- ◯ **Publicidade**
- ◯ **Compras**
- ◯ **Vendas**
- ◯ **Alojamento**
- ◯ **Housekeeping**
- ◯ **Reservas**
- ◯ **Receção**
- ◯ **Restaurante**
- ◯ **Manutenção**
- ◯ **Outro**

20

Especifique qual *

Função que desempenha no empreendimento turístico onde trabalha atualmente, ou no último em que trabalhou, e ao qual se refere as suas respostas *

Localização geográfica do empreendimento turístico em que trabalha atualmente, ou do último em que trabalhou, e ao qual se refere as suas respostas *

- ◯ **Aveiro**
- ◯ **Beja**
- ◯ **Braga**
- ◯ **Bragança**
- ◯ **Castelo Branco**
- ◯ **Coimbra**
- ◯ **Évora**
- ◯ **Faro**
- ◯ **Guarda**
- ◯ **Leiria**
- ◯ **Lisboa**
- ◯ **Portalegre**
- ◯ **Porto**
- ◯ **Santarém**
- ◯ **Setúbal**
- ◯ **Viana do Castelo**
- ◯ **Vila Real**
- ◯ **Viseu**
- ◯ **Região Autónoma dos Açores**
- ◯ **Região Autónoma da Madeira**
- ◯ **Estrangeiro**

Tipo de Contrato de Trabalho que tem no empreendimento turístico em que trabalha atualmente, ou no último em que trabalhou, e ao qual se refere as suas respostas *

- ◯ **Termo Certo**
- ◯ **Termo Incerto**
- ◯ **Sem Termo**
- ◯ **Outro**

24

Especifique qual *

25

Tipo de Horário de Trabalho que tem no empreendimento turístico em que trabalha atualmente, ou no último em que trabalhou, e ao qual se refere as suas respostas *

- ◯ **Part-Time**
- ◯ **Tempo Integral**
- ◯ **Outro**

26

Especifique qual *

Remuneração mensal média (líquida) (€) auferida no empreendimento turístico em que trabalha atualmente, ou no último em que trabalhou, e ao qual se refere as suas respostas *

- ◯ **600-700**
- ◯ **700-800**
- ◯ **800-900**
- ◯ **900-1000**
- ◯ **Superior a 1000**
- ◯ **Outro**

Antiguidade no empreendimento turístico em que trabalha atualmente, ou no último em que trabalhou, e ao qual se refere as suas respostas *

- ◯ **Menos de 1 ano**
- ◯ **1 a 2 anos**
- ◯ **2 a 3 anos**
- ◯ **3 a 4 anos**
- ◯ **4 a 5 anos**
- ◯ **Mais de 5 anos**

29

Situação Profissional atual *

- ◯ **Estudante**
- ◯ **Trabalhador/ Estudante**
- ◯ **Empregado por conta própria**
- ◯ **Empregado por conta de outrém**
- ◯ **Desempregado**
- ◯ **Reformado**

30

Se optou pela opção "Desempregado", indique à quanto tempo está nessa situação *

Caixa de sugestões

Espaço onde pode colocar recomendações (p.e. reformulações de questões por não serem percetíveis), evidenciar algum erro que possa ter detetado, enunciar itens (p.e. departamento que possa ter sido esquecido) e/ou questões que considere pertinentes incluir neste questionário ou então questões desnecessárias que na sua opinião poderiam ser eliminadas.

Perspetiva dos Empregados de Empreendimentos Turísticos em Portugal

Obrigada pela sua participação!

Este conteúdo não foi criado nem é aprovado pela Microsoft. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário.

Microsoft Forms

Apêndice 3 - Resultados via método AFP
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

Resultados da variável AOP

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,932
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2489,097
	gl	28
	Sig.	,000

Variância total explicada

	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
Fator	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,614	70,178	70,178	5,276	65,948	65,948
2	,716	8,956	79,133			
3	,372	4,654	83,787			
4	,332	4,153	87,940			
5	,298	3,726	91,666			
6	,265	3,309	94,975			
7	,234	2,923	97,898			
8	,168	2,102	100,000			

Método de Extração: fatoração pelo Eixo Principal.

Resultados da variável Motivação no Trabalho

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,701
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	734,735
	gl	3
	Sig.	<,001

Variância total explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,446	81,526	81,526	2,207	73,559	73,559
2	,403	13,427	94,953			
3	,151	5,047	100,000			

Método de Extração: fatoração pelo Eixo Principal.

Resultados da variável Satisfação no Trabalho

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,952
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	8194,744
	gl	253
	Sig.	,000

Variância total explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	13,113	57,013	57,013	12,816	55,720	55,720	5,341	23,223	23,223
2	1,690	7,350	64,363	1,441	6,265	61,985	4,105	17,849	41,072
3	1,135	4,936	69,299	,946	4,115	66,100	4,023	17,491	58,562
4	1,109	4,820	74,119	,787	3,422	69,522	2,521	10,959	69,522
5	,639	2,777	76,896						
6	,588	2,556	79,452						
7	,545	2,368	81,819						
8	,523	2,273	84,093						
9	,421	1,831	85,923						
10	,396	1,722	87,645						
11	,387	1,682	89,327						
12	,356	1,547	90,874						
13	,309	1,343	92,217						
14	,266	1,157	93,374						
15	,252	1,094	94,468						
16	,233	1,015	95,483						
17	,197	,858	96,341						
18	,173	,753	97,094						
19	,161	,701	97,795						
20	,155	,674	98,470						
21	,147	,637	99,107						
22	,124	,537	99,644						
23	,082	,356	100,000						

Método de Extração: fatoração pelo Eixo Principal.

Apêndice 4 - Matriz de Correlações da variável AOP
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

		A organização valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	A organização não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	A organização ignora os meus protestos.	A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização não iria aperceber-se.	A organização preocupa-se com a minha satisfação profissional.	A organização demonstra muito pouca preocupação por mim.	A organização preza a minha realização profissional.
Correlação	A organização valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	1,000	,640	,624	,701	,589	,725	,615	,686
	A organização não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	,640	1,000	,734	,604	,711	,637	,720	,621
	A organização ignora os meus protestos.	,624	,734	1,000	,634	,647	,631	,707	,620
	A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	,701	,604	,634	1,000	,573	,767	,618	,753
	Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização não iria aperceber-se.	,589	,711	,647	,573	1,000	,597	,662	,601
	A organização preocupa-se com a minha satisfação profissional.	,725	,637	,631	,767	,597	1,000	,619	,826
	A organização demonstra muito pouca preocupação por mim.	,615	,720	,707	,618	,662	,619	1,000	,584
	A organização preza a minha realização profissional.	,686	,621	,620	,753	,601	,826	,584	1,000

Apêndice 5 - Matriz de Correlações, final, da variável Motivação no Trabalho
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

		Não me esforço porque realmente sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.	Faço pouco porque acho que este trabalho não vale o esforço.	Não sei por que estou neste trabalho, visto que é um trabalho que não faz sentido.
Correlação	Não me esforço porque realmente sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.	1,000	,846	,637
	Faço pouco porque acho que este trabalho não vale o esforço.	,846	1,000	,680
	Não sei por que estou neste trabalho, visto que é um trabalho que não faz sentido.	,637	,680	1,000

Apêndice 6 - Matriz de Correlações, final, da variável Satisfação no Trabalho

Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

Apêndice 7 - Matriz das Comunalidades, final, da variável Satisfação no Trabalho
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

	Inicial	Extração
Sinto-me satisfeito com os momentos de diálogo e partilha de informação com os meus colegas de trabalho.	1,000	,784
Sinto-me satisfeito com o espírito de colaboração existente entre mim e os meus colegas de trabalho.	1,000	,843
Sinto-me satisfeito com a carga horária no meu local de trabalho.	1,000	,587
Sinto-me satisfeito com o esforço demonstrado pelos meus colegas de trabalho no sentido de prestar melhor desempenho.	1,000	,828
Sinto-me satisfeito com o esforço demonstrado pelas chefias no sentido de melhorar as minhas condições de trabalho.	1,000	,777
Sinto-me satisfeito com a minha participação na tomada de decisões no meu local de trabalho.	1,000	,670
Sinto-me satisfeito com o número de empregados existentes num turno relativamente ao número de clientes aos quais é necessário prestar auxílio.	1,000	,889
Sinto-me satisfeito com as oportunidades de progressão na carreira.	1,000	,680
Sinto-me satisfeito com a confiança que posso ter nos meus colegas de trabalho.	1,000	,826
Sinto-me satisfeito com o modo como as chefias me dão a oportunidade de participar em formação/projetos.	1,000	,804
Sinto-me satisfeito com o número de empregados existentes num turno relativamente ao número de tarefas a realizar.	1,000	,908
Sinto-me satisfeito com as condições existentes no espaço físico no qual exerço funções.	1,000	,600
Sinto-me satisfeito com o facto do meu trabalho ser recompensado e/ou valorizado pelas chefias.	1,000	,805
Sinto-me satisfeito por desempenhar as minhas funções neste serviço.	1,000	,654
Sinto-me satisfeito com as competências demonstradas pelos outros profissionais da área.	1,000	,587
Sinto-me satisfeito com as oportunidades de formação proporcionadas pelo meu local de trabalho.	1,000	,766
Sinto-me satisfeito com os equipamentos/materiais existentes no meu serviço.	1,000	,727
Sinto-me satisfeito com a liberdade que possuo, de acordo com as minhas competências.	1,000	,653
Sinto-me satisfeito com o modo de organização e redação das normas existentes no meu serviço.	1,000	,758
Sinto-me satisfeito com a qualidade dos serviços que presto tendo em consideração o contexto no qual desenvolvo funções.	1,000	,715
Sinto-me satisfeito com as funções desempenhadas no meu serviço.	1,000	,648
Sinto-me satisfeito com o número de protocolos orientadores para o funcionamento do serviço.	1,000	,704
Sinto-me satisfeito com o incentivo por parte das chefias no desenvolvimento de formação.	1,000	,837

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Apêndice 8 - Rotação das variáveis AOP e Motivação no Trabalho
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

Rotação dos Fatores da variável AOP

Matriz de componente rotativa[a]

a. Apenas um componente foi extraído. A solução não pode ser girada.

Rotação dos Fatores da variável Motivação no Trabalho

Matriz de componente rotativa[a]

a. Apenas um componente foi extraído. A solução não pode ser girada.

Apêndice 9 - Gráficos Scree-Plot
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

Gráfico da variável AOP

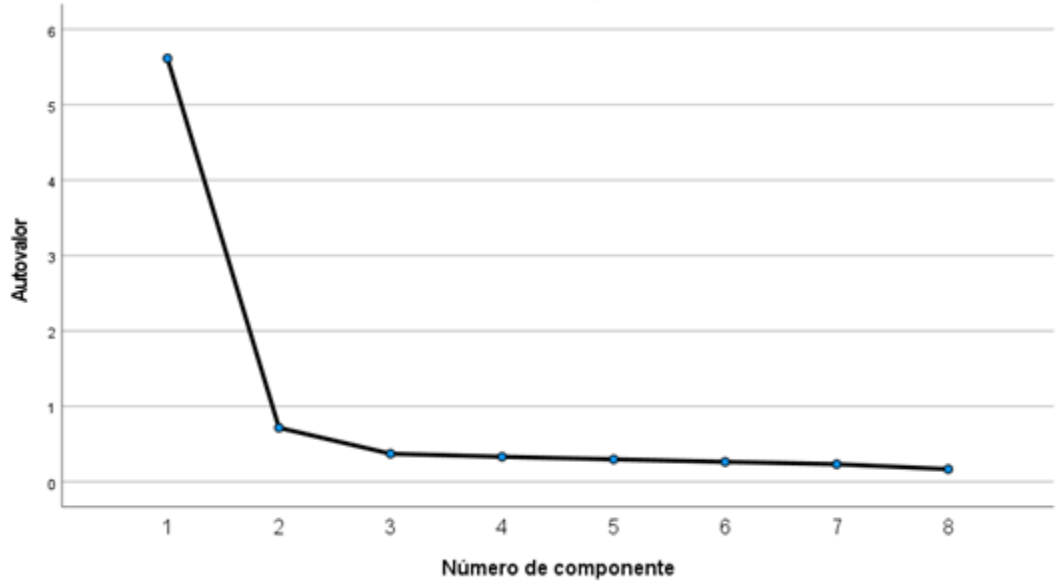


Gráfico da variável Motivação no Trabalho

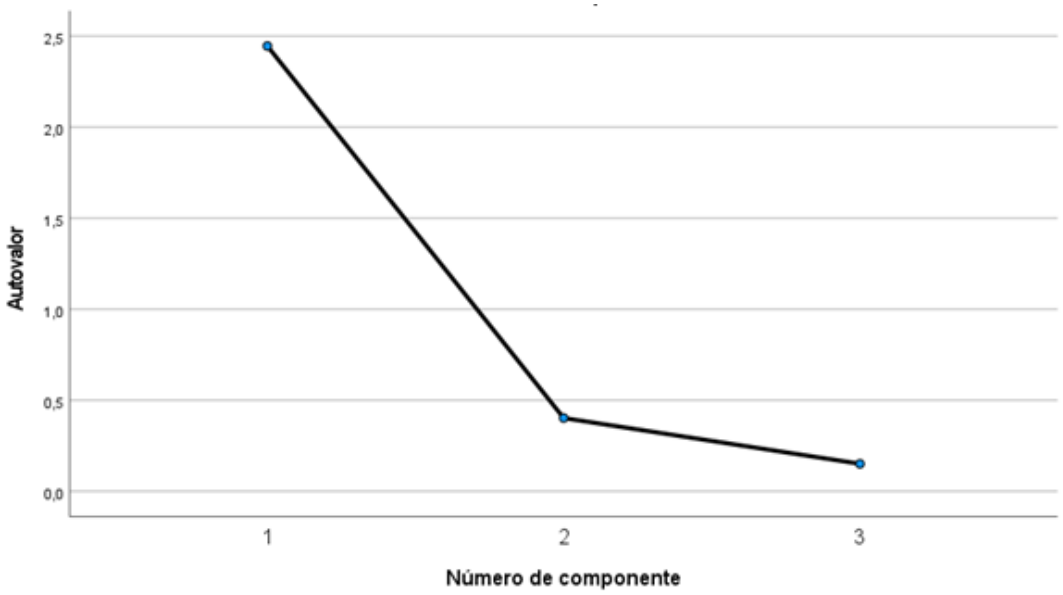
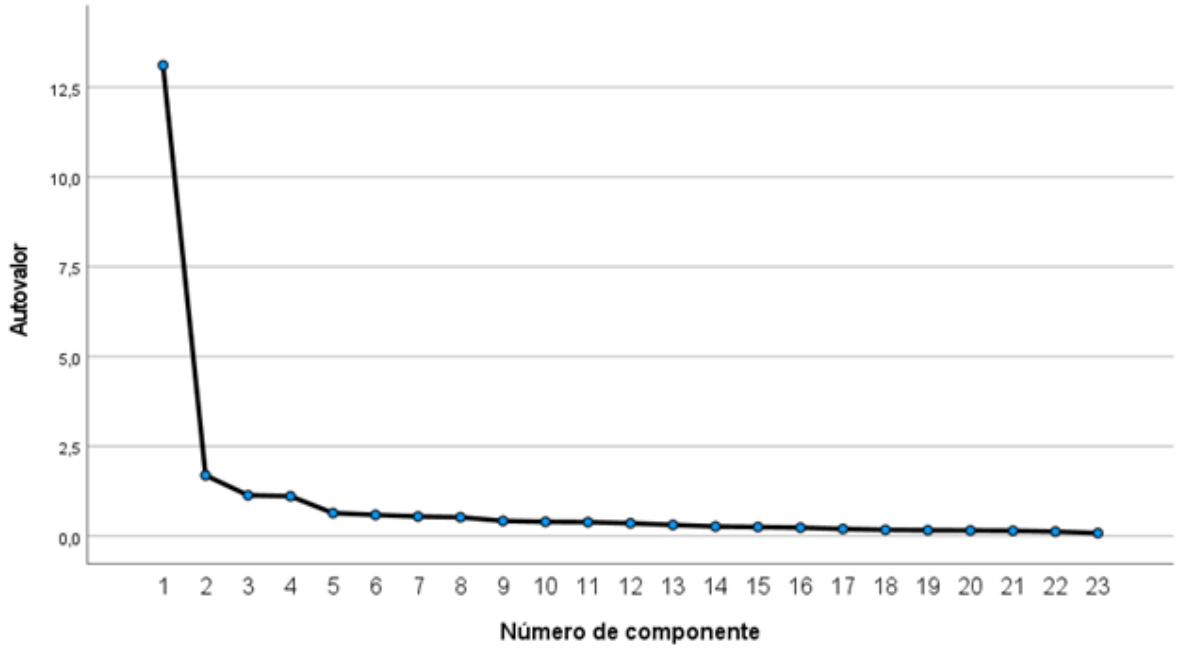


Gráfico da variável Satisfação no Trabalho



Apêndice 10 - Tabela de Variáveis Inseridas/Removidas da Regressão Múltipla
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

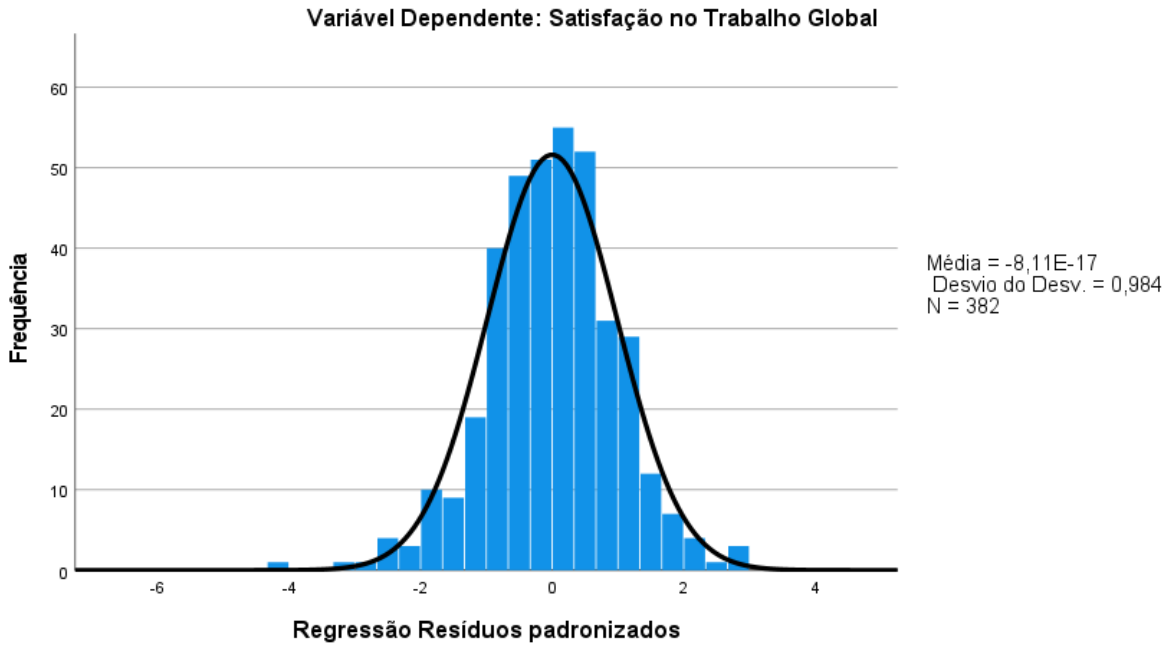
Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Função, Idade, Remuneração, Género, Número de Filhos, Nível de Escolaridade (concluído), Tipo de Contrato, Tipo de Alojamento, Antiguidade (no estabelecimento)[b]	.	Inserir
2	AOP[b]	.	Inserir
3	MotivaçãonoTrabalho[b]	.	Inserir
4	Variável Moderadora[b]	.	Inserir

a. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho Global

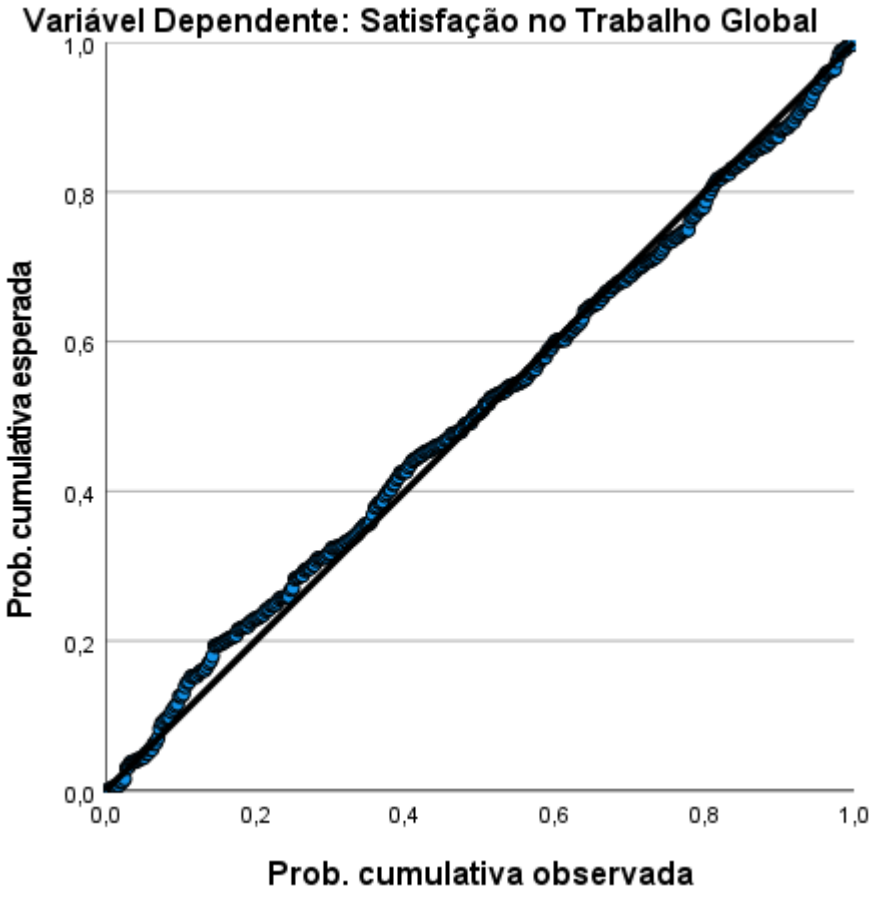
b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Apêndice 11 – Histograma

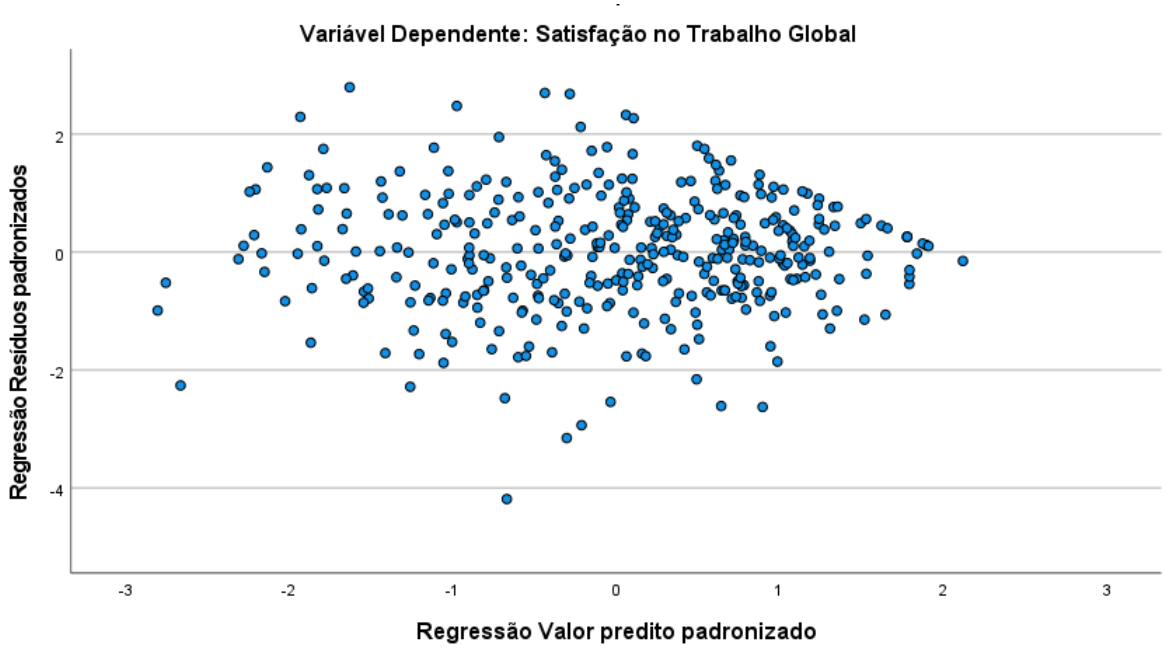
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*



Apêndice 12 - Gráfico P-Plot Normal de Regressão Resíduos padronizados
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*

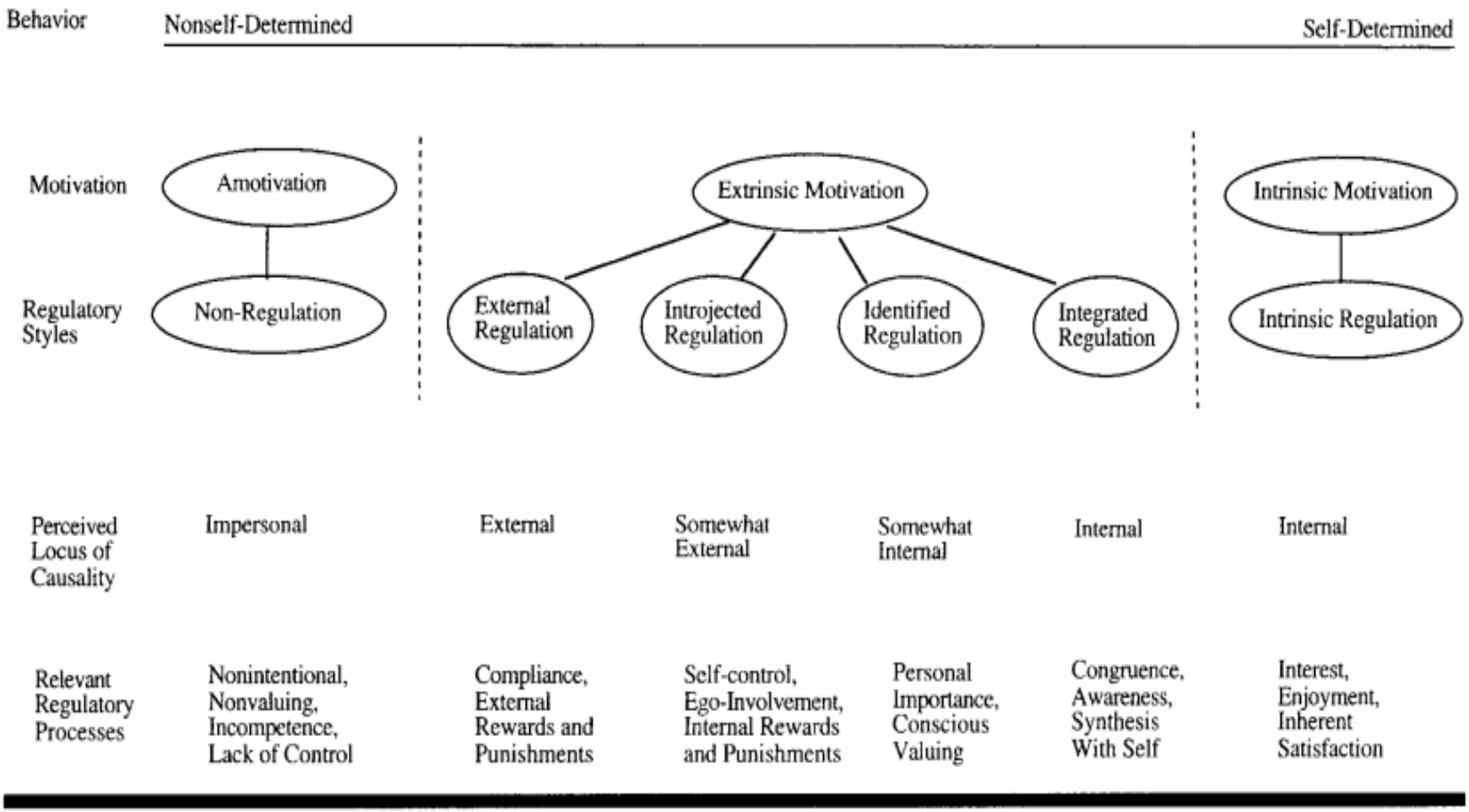


Apêndice 13 - Gráfico de Dispersão dos Resíduos
Fonte: Elaboração Própria, com recurso ao SPSS *Statistics*



ANEXOS

Anexo 1 - *Continuum* de Autodeterminação
Fonte: Ryan & Deci (2000b, p. 72)



Anexo 2 - Pessoal ao serviço nos alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento (1966-2018)
Fonte: Pordata, 2019

Indivíduo

ver tabela completa

Anos	Alojamentos turísticos							
	Total	Hotéis	Pensões	Estalagens	Pousadas	Motéis	Hotéis-apartamentos	Aldeamentos turísticos
1966	20.107	x	x	x	x	x	x	x
1967	21.152	x	x	x	x	x	x	x
1968	21.885	x	x	x	x	x	x	x
1969	22.865	14.388	7.019	1.157	301	x	x	x
1970	24.575	15.593	7.420	1.234	328	x	x	x
1971	25.073	16.220	7.335	1.190	328	x	x	x
1972	x	x	x	x	x	x	x	x
1973	30.190	18.506	7.819	1.355	515	843	1.152	x
1974	28.421	17.531	7.126	1.279	490	741	1.254	x
1975	26.755	16.766	6.798	1.011	440	764	976	x
1976	28.575	17.999	6.881	963	498	849	1.385	x
1977	29.553	19.005	6.640	1.025	463	839	1.581	x
1978	29.424	19.063	6.522	1.049	461	670	1.659	x
1979	32.769	19.239	6.306	1.042	490	594	5.098	x
1980	33.012	19.840	6.237	1.021	582	276	5.056	x
1981	33.424	20.120	5.922	1.027	567	225	5.563	x
1982	33.519	20.286	5.884	965	645	247	5.492	x
1983								

Fontes/Entidades: INE, PORDATA
Última actualização: 2021-01-15