



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Motivação e Compromisso com a Qualidade de Serviço dos Colaboradores de Primeira Linha no Setor Hoteleiro: Impacto das Necessidades e da Oferta de Benefícios**

Rosália da Trindade Domingues

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado,  
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**Motivação e Compromisso com a Qualidade de Serviço dos Colaboradores de Primeira Linha no Setor Hoteleiro: Impacto das Necessidades e da Oferta de Benefícios**

Rosália da Trindade Domingues

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado,  
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021

## Resumo

Considerando o nível de necessidades sentido pelos colaboradores de primeira linha do setor hoteleiro face à oferta de benefícios, torna-se relevante compreender o efeito desta relação no desempenho dos colaboradores e na vantagem competitiva das empresas. Tendo por base as teorias da autodeterminação e das necessidades de Maslow, e o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), a presente pesquisa propõe que o efeito das necessidades individuais no *engagement*, no compromisso com a qualidade de serviço e na motivação, por meio do *burnout*, difere de acordo com os diferentes níveis de oferta de benefícios. Analisou-se a variável mediadora *burnout* e a variável moderadora oferta de benefícios, na relação entre as necessidades dos colaboradores de primeira linha e o seu desempenho, ao nível do *engagement*, do compromisso com a qualidade de serviço da motivação. Utilizou-se uma amostra de 338 colaboradores com funções de Receção ou Serviço de *Food and Beverage* (F&B) em hotéis de 3, 4 e 5 estrelas, da Região Centro e da Área Metropolitana de Lisboa (NUTS II). Os resultados revelaram que contextos em que existem necessidades individuais e o nível de oferta de benefícios é baixo ou intermédio, são responsáveis por reduções no *engagement*, no compromisso com a qualidade de serviço e na motivação, por intermédio do *burnout*. Admite-se que o estudo possa contribuir para a pesquisa e prática, ao identificar a não satisfação das necessidades como um mecanismo que condiciona o desempenho dos colaboradores no setor hoteleiro.

**Palavras-chave:** Compromisso com a qualidade de serviço; *Engagement*; Motivação; Necessidades; Benefícios.

### Códigos de Classificação JEL:

D23 – Remuneração, Métodos de Compensação e os seus impactos

Z31 – Estudos do Setor



## **Abstract**

Considering the level of needs felt by front-line employees in the hospitality industry, in relation to the offer of benefits, it is relevant to understand the effect of this relationship on employee performance and the company's competitive advantage. Based on the self-determination theory, Maslow's needs theory, and Job Demands-Resources (JD-R) model, this research proposes that the effect of individual needs on engagement, commitment to service quality, and motivation, through burnout, differs according to different levels of the offer of benefits. We analyzed the mediating role of burnout and the moderating role of the offer of benefits in the relationship between the needs of frontline employees and their performance in terms of engagement, commitment to service quality and motivation. We analyzed the data from a sample of 338 employees working in the area of Reception or in the Food and Beverage (F&B) Service in 3, 4 and 5-star hotels, located in the Central Region and in the Lisbon Metropolitan Area (NUTS II). The results revealed that contexts, in which there are individual needs and the offer of benefits is low or intermediate, are responsible for a reduction in engagement, commitment to service quality, and motivation, through burnout. The current study may contribute to research and practice because it identifies that failure to meet the needs is a mechanism that affects employee performance in the hospitality industry.

**Keywords:** Commitment to Service Quality; Engagement; Benefits; Motivation; Needs.

### **JEL Classification System:**

M52 – Compensation and Compensation Methods and their effects

Z31 – Industry Studies



# Índice

Introdução	1
Capítulo 1. Revisão da Literatura	5
1.1.    Modelo JD-R	5
1.1.1. <i>Burnout</i>	5
1.1.2. <i>Engagement</i>	7
1.2.    Compromisso com a Qualidade de Serviço	8
1.3.    Motivação	11
1.3.1.    Teoria das Necessidades de Maslow	12
1.3.2.    Teoria da Autodeterminação	13
1.4.    Oferta de Benefícios	16
Capítulo 2. Metodologia	19
2.1.    População-Alvo	19
2.1.1.    Amostra	19
2.2.    Método de Recolha de Dados	21
2.3.    Operacionalização das Variáveis	21
2.4.    Procedimento	24
Capítulo 3. Resultados	25
3.1.    Análise Estatística	25
3.2.    Resultados Iniciais	26
3.3.    Análise de Moderação	27
3.4.    Análise de Moderação Mediada	28
Capítulo 4. Discussão	31
4.1.    Implicações Teóricas	34
4.2.    Implicações Práticas	35
4.3.    Limitações e Pesquisas Futuras	36
Conclusão	39

Referências Bibliográficas	41
Anexos	55
Anexo A: Escala de Necessidades Individuais	55
Anexo B: Escala de Oferta de Benefícios	57
Anexo C: Escala de <i>Burnout</i> Relacionado ao Trabalho	61
Anexo D: Escala de <i>Engagement</i>	63
Anexo E: Escala de Compromisso com a Qualidade de Serviço	65
Anexo F: Escala de Motivação no Trabalho	67

## Índice de Quadros e Figuras

### Figuras

Figura 1.1. Modelo conceptual de mediação moderada	18
Figura 3.1. Diagrama estatístico do Modelo 7 de Hayes (2018)	25
Figura 3.2. Efeito moderador da oferta de benefícios na relação entre as necessidades individuais e o <i>burnout</i>	27

### Quadros

Quadro 3.1. Média, desvio padrão e intercorrelações entre as variáveis	26
Quadro 3.2. Resultados do modelo de mediação moderada para a variável <i>engagement</i>	28
Quadro 3.3. Resultados do modelo de mediação moderada para a variável compromisso com a qualidade de serviço	29
Quadro 3.4. Resultados do modelo de mediação moderada para a variável motivação	30



## Glossário

CBI – *Copenhagen Burnout Inventory*

F&B – *Food and Beverage*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

JD-R – *Job Demands-Resources*

NUTS II – Nomenclatura das Unidades Territoriais de Portugal para Fins Estatísticos: Norte; Centro; Área Metropolitana de Lisboa; Alentejo; Algarve; Região Autónoma dos Açores; Região Autónoma da Madeira

UWES – *Utrecht Work Engagement Scale*



## Introdução

Numa organização, devido às suas funções, existem grandes diferenças entre os funcionários de primeira linha e os outros (Karatepe et al., 2012; Singh, 2000). Poucos elementos dentro das organizações de serviços têm um impacto tão grande nas percepções do cliente como os colaboradores de primeira linha (Bell et al., 2004; Peccei & Rosenthal, 1997).

Os funcionários de primeira linha através dos comportamentos orientados para o cliente, representam a organização para os atuais ou futuros clientes, realçam a sua imagem e aumentam a sua legitimidade (Bettencourt & Brown, 2003). Na maioria dos casos, as atitudes e comportamentos dos funcionários que prestam o serviço ao cliente são a personificação da organização aos olhos do cliente (Bell et al., 2004; Berry et al., 1991; Salanova et al., 2005; Wirtz & Heracleous, 2008).

Os investigadores e os gestores reconhecem que a qualidade de serviço é um meio importante para alcançar retorno sobre ativos, margem operacional e crescimento da receita, o que depende do desempenho dos funcionários, que prestam serviços na linha de frente, pois há uma cadeia de causa/efeito que vai desde o comportamento do funcionário ao lucro, passando pelo comportamento do cliente (Rucci et al., 1998; Schlesinger et al., 1991). Tendo em conta esta visão, o fundamento lógico para o desenvolvimento de relacionamentos de qualidade, não só entre o funcionário e o cliente, mas sobretudo, entre a organização e o funcionário (Bell et al., 2004), traz vantagem competitiva para a organização (Madera et al., 2017).

A qualidade de serviço está altamente dependente dos funcionários de primeira linha (Zeithaml et al., 1988) e são estes que muitas vezes são a única representação da empresa na prestação do serviço (Hartline et al., 2000). No entanto, apesar do papel importante que os colaboradores de primeira linha desempenham na relação entre a organização e os seus clientes, poucos estudos consideraram antecedentes dos comportamentos dos colaboradores orientados para o cliente. Relações fortes entre a organização e os colaboradores podem melhorar a motivação do funcionário em relação ao seu trabalho (Bell et al., 2004). É a gestão destes colaboradores que determina a qualidade de serviço, a satisfação e lealdade do cliente (Kusluvan et al., 2010; Schlesinger et al., 1991).

Além disso, sendo o setor hoteleiro uma indústria de serviços, as características do seu produto como a intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade, exigem a gestão eficiente de custos operacionais (Easingwood, 1986). Torna-se importante que as empresas tenham acesso a estudos que as incentivem a incrementar uma gestão eficiente do investimento, neste caso nos recursos humanos. Os gestores de recursos humanos das unidades hoteleiras em Portugal destacam a necessidade de adoção de novas medidas, a curto prazo, para promover um melhor desempenho do pessoal com efeitos na satisfação dos clientes e na competitividade do setor (Silva & Martins, 2016).

Deste modo, pretende-se enriquecer os sistemas de recompensas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) utilizados na hotelaria, na medida em que em Portugal, neste setor, outros benefícios além do salário base têm um papel importante (Silva & Martins, 2016). Segundo o estudo deste autor realizado em unidades hoteleiras portuguesas, as práticas de GRH estimulam o comportamento dos colaboradores e têm efeito direto na satisfação do cliente e na competitividade do setor.

Assim, propomo-nos realizar este estudo, tendo como objetivo obter resultados que possam contribuir para a melhoria do desempenho dos colaboradores de primeira linha, dado serem os principais colaboradores a representar a marca do hotel junto do cliente, tendo influência direta sobre a qualidade do serviço, pois o nível de serviço e a forma como o serviço é desempenhado pode ser uma fonte importante de diferenciação e de vantagem competitiva (Ali et al., 2021; Bove & Johnson, 2001; Silva & Martins, 2016; Wirtz & Heracleous, 2008).

Pretende-se ainda contribuir para o debate entre a GRH e o Desempenho Organizacional, através da análise de antecedentes de aspetos particulares do desempenho individual no trabalho. Sendo objetivo da GRH estabelecer as condições necessárias para uma reorientação do comportamento dos funcionários (DeNisi & Pritchard, 2006; Schneider et al., 2003), por exemplo na direção de um maior compromisso com a qualidade de serviço (Bell et al., 2004; Tao et al., 2016), precisamos, como primeiro passo, de uma melhor compreensão sobre o que determina o comportamento desejado dentro das organizações do setor.

Reconhece-se que as condições de trabalho dos colaboradores da hotelaria não são as melhores, nomeadamente no que respeita à formação, carga de trabalho, conflito trabalho-família e vice-versa, gerentes e supervisores exigentes, horas de trabalho noturnas e durante os fins-de-semana, horas extra, nem sempre pagas e remunerações baixas (Karatepe & Sokmen, 2006; Karatepe & Uludag, 2007; Kuslivan et al., 2010). Estas condições também são observadas em Portugal (Silva & Martins, 2016), tendo em conta os dados mais recentes, o salário médio bruto mensal no setor de alojamento, restauração e similares, alcançou os resultados mais baixos, nos últimos anos, comparativamente aos outros setores da economia nacional, em 2019, situava-se nos 851.3€ de remuneração média bruta mensal (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2021). Estes colaboradores enfrentam ainda, exaustão emocional, *burnout* stresse, pressão e outras exigências excessivas de trabalho (Gill et al., 2006; Karatepe & Uludag, 2007; Ledgerwood et al., 1998; Yang, 2010; Murray-Gibbons & Gibbons, 2007; Yang, 2010). Destacando-se o *role conflict*, ou seja, situações caracterizadas por exigências incompatíveis em que os funcionários se sentem obrigados a atender simultaneamente diferentes indivíduos (por exemplo, gerentes, colegas e clientes) e o *role ambiguity*, isto é, falta de informação para realizar as tarefas solicitadas (Karatepe & Sokmen, 2006).

A crescente necessidade de apresentar formas de colmatar o stresse e o *burnout*, como também de apresentar modelos que possam ter aplicabilidade prática nas empresas e organizações, fez com

que no século XXI a psicologia e a psicologia da saúde ocupacional apresentassem um maior foco no desenvolvimento de pesquisas centradas em formas positivas de colmatar as existentes causas de *burnout* e mal-estar no trabalho (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

O *burnout* caracteriza-se por um estado de cansaço mental, em que as primeiras análises de Christina Maslach e Wilmar Schaufeli consideraram ocorrer exclusivamente nos serviços associados ao trabalho com pessoas (Schaufeli & Bakker, 2004). Contudo, a maioria dos estudos sobre *burnout*, associado a serviços humanos analisaram colaboradores que trabalham em unidades de saúde e no ensino, deixando de parte os serviços da hotelaria (Borritz et al., 2006; Fiorilli et al., 2015; Firth & Britton, 1989; Hakanen & Schaufeli, 2012; Hu et al., 2017; Milfont et al., 2008; Shimizutani et al., 2008; Winwood & Winefield, 2004).

Pretende-se que as empresas do setor hoteleiro passem a intervir de forma mais direcionada, indo ao encontro das necessidades dos colaboradores para que estes reconheçam valor nos benefícios oferecidos (Deci & Ryan, 2000a; Gagné & Deci, 2005), garantindo-se, assim, um maior alinhamento dos colaboradores com a estratégia organizacional (Brauns, 2013; Hartline et al., 2000; Schneider et al., 2003; Wirtz & Heracleous, 2008), ou seja, o aumento da qualidade de serviço (Bell & Menguc, 2002; Hartline et al., 2000; Kusluvan et al., 2010; Peccei & Rosenthal, 1997; Schneider et al., 2003; Wirtz & Heracleous, 2008).

A presente investigação visa contribuir para a redução desta lacuna através do estudo de um modelo a aplicar a este setor, tendo por base o modelo JD-R de Bakker et al. (2014), a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2000a) e a teoria reconsiderada das necessidades de Maslow, que é composta por oito necessidades em vez das cinco necessidades iniciais (Maslow, 1943, 1970, 1987).

O objetivo deste estudo é testar se o desempenho dos colaboradores da hotelaria é influenciado pelo recurso à oferta de benefícios. Para além da variável *engagement* já incluída no modelo J-DR (Bakker et al., 2014), é adicionada a motivação e o compromisso com a qualidade de serviço como variável de desempenho importante para o setor. Pretende-se, assim, analisar o papel moderador do nível de oferta de benefícios, na relação entre as necessidades individuais e o *engagement*, o compromisso com a qualidade de serviço e a motivação, por intermédio do *burnout*.

Neste sentido, torna-se importante responder à seguinte questão de investigação: Será que a relação entre as de necessidades dos colaboradores de primeira linha e o nível de oferta de benefícios, influenciam o seu *engagement*, compromisso com a qualidade de serviço e motivação?

Relativamente à estrutura da dissertação, no primeiro capítulo encontra-se o enquadramento teórico relativamente às variáveis em estudo que dão origem às hipóteses e ao modelo conceptual. Segue-se a metodologia referente à operacionalização do estudo. Posteriormente os resultados obtidos, a sua discussão e as contribuições para a teoria e para a prática. Por fim, as conclusões onde se incluem as limitações e as sugestões de pesquisa futura.



## Revisão da Literatura

### 1.1. Modelo JD-R

O modelo adotado como base para o desenvolvimento do modelo em estudo é o JD- R (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Este modelo descreve as relações que se estabelecem entre os preditores de *burnout* e *engagement* no trabalho e os seus resultados para o indivíduo e para a organização (Bakker et al., 2014).

No modelo JD-R, a presença de exigências de trabalho e a ausência de recursos de trabalho, estão relacionadas ao *burnout*, por meio de um processo energético psicológico, enquanto que a presença de recursos de trabalho está associada ao *engagement*, por meio de um processo motivacional (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Hu et al., 2017; Schaufeli & Bakker, 2004). As exigências de trabalho é tudo o que exige esforço físico, emocional e cognitivo por parte do trabalhador (Demerouti et al., 2001) e que tem custos físicos (pressão arterial elevada, aumento da atividade hormonal, aumento da frequência cardíaca) e psicológicos (fadiga, necessidades psicológicas frustradas) (Bakker et al., 2014). Após a exposição prolongada a altas exigências de trabalho, os colaboradores tendem a sofrer de *burnout* (Demerouti et al., 2001). Por outro lado, os recursos de trabalho são aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que auxiliam no alcance dos objetivos organizacionais, a reduzir as exigências de trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos, ou a estimular o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal (Bakker & Demerouti, 2007). Trabalhadores que não têm acesso a recursos como oportunidade de desenvolvimento, *feedback* regular e diversidade de tarefas nas suas funções, demonstram níveis mais elevados de cinismo (Bakker et al., 2014). Os recursos de trabalho evitam o desenvolvimento de atitudes negativas e desempenham um papel de proteção na relação entre as várias exigências de trabalho e o *burnout* (Bakker et al., 2005). Assim, em contextos de altas exigências no trabalho, os recursos contribuem para o *engagement* (Bakker et al., 2007; Hakanen et al., 2005).

#### 1.1.1. *Burnout*

O modelo propõe que grandes exigências de trabalho irão resultar em *burnout*, ou seja, num estado de exaustão (física e psicológica) e de extinção de motivação (Demerouti et al., 2001; Freudenberger, 1974; Kristensen et al., 2005; Schaufeli, Leiter, et al., 2009). O *burnout* surge em resposta à exposição a stressores organizacionais crónicos, manifesta-se em respostas comportamentais negativas de desempenho no trabalho, nomeadamente *disengagement*, síndrome, estado de exaustão física, emocional e mental, e numa atitude negativa em relação ao trabalho, nomeadamente cinismo, esgotamento

de motivação intrínseca e amotivação (Boyd & Schneider, 1997; Cresswell & Eklund, 2005; Demerouti et al., 2001, 2003; Maslach et al., 2001). Kristensen et al. (2005) definem *burnout* relacionado ao trabalho como “o grau de fadiga física e psicológica e de exaustão que é percebido pelo indivíduo como relacionado ao seu trabalho” (p.197).

Quando os colaboradores interagem extensivamente com outras pessoas (clientes, pacientes ou alunos), o *burnout* caracteriza-se por exaustão emocional, cinismo (despersonalização) e ineficácia (realização pessoal reduzida) (Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2008; Schaufeli, Leiter, et al., 2009). A exaustão emocional poderá dever-se ao esgotamento de recursos emocionais, reflete a dimensão do stresse e estimula ações de distanciamento emocional e cognitivo do trabalho (González-Romá et al., 2006; Maslach et al., 2001). No setor dos serviços, as exigências emocionais no trabalho podem reduzir a capacidade de resposta dos colaboradores às necessidades dos clientes (Maslach et al., 2001). O cinismo (despersonalização) caracteriza-se por uma atitude negativa e insensível, como também pelo distanciamento em relação a vários aspetos do trabalho (González-Romá et al., 2006; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2008). A despersonalização espelha-se na distância criada entre o colaborador e os destinatários do serviço (Maslach et al., 2001). Assim, a exaustão e o cinismo emergem na presença de sobrecarga de trabalho e conflito social (Maslach et al., 2001). A ineficácia pode surgir devido à falta de recursos relevantes, refere-se a sentimentos de incompetência e à falta de realização e produtividade no trabalho (Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2008). O indivíduo tende a avaliar negativamente seu o trabalho (González-Romá et al., 2006).

Em colaboradores da indústria hoteleira, que contactam com clientes na prestação de serviços, reconhece-se que há uma grande probabilidade de *burnout* quando há um alto nível de stresse no trabalho (Gill et al., 2006). Neste sentido, os colaboradores desenvolvem percepções e atitudes negativas em relação aos seus clientes e muitas vezes sentem falta de competência profissional, necessária para os atender (Schaufeli, Leiter, et al., 2009; Tao et al., 2016).

Como consequências individuais, o *burnout* origina problemas de saúde (Bakker et al., 2014), psicológicos (Hakanen & Schaufeli, 2012; Toker & Biron, 2012) e físicos (Armon et al., 2010; Kim et al., 2011; Melamed et al., 2006; Mohren et al., 2003), mas também perda de dedicação ao trabalho (Bakker et al., 2014) e redução do desempenho no trabalho (Bakker et al., 2008, 2014; Bakker & Heuven, 2006; Taris, 2006).

O *burnout* manifesta-se ainda em resultados organizacionais negativos (Schaufeli & Bakker, 2004), devido à diminuição na qualidade de desempenho e *engagement* no trabalho, a mudanças de comportamentos em relação a clientes e outros, à redução da produtividade dos indivíduos, à insatisfação com o trabalho, ao absentéismo e à rotatividade (Firth & Britton, 1989; Gill et al., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004).

### 1.1.2. *Engagement*

A presença de recursos no trabalho irá resultar em *engagement* que se define como um estado motivacional positivo de vigor, dedicação e absorção, que se expressa fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o desempenho do indivíduo (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002). Consequentemente o *engagement* origina um maior bem-estar do indivíduo, aumento do desempenho no trabalho e resultados organizacionais positivos (Bakker et al., 2014; Seppälä et al., 2009). O *engagement* reflete-se na forma como os membros da organização se entregam às suas funções de trabalho, no seu envolvimento e satisfação, bem como no seu entusiasmo pelo trabalho (Harter et al., 2002; Kahn, 1990). Verifica-se na ligação cognitiva, emocional e física, do funcionário para com as suas funções, como também, na dedicação e na energia focada no alcance dos objetivos organizacionais (Bakker, 2011).

Tendo em conta a teoria da troca social, as "regras" de troca geralmente envolvem reciprocidade ou reembolso de tal forma que as ações de uma parte levam a uma resposta ou ações de outra, assim compreende-se que uma forma de os indivíduos retribuírem a sua organização é através de seu nível de *engagement* (Saks, 2006). O *engagement* ocorre nos funcionários em vários graus e em resposta aos recursos que recebem da sua organização (Saks, 2006). Altos níveis de *engagement* estão relacionados com bons níveis de desempenho dos indivíduos e consequentemente da organização (Bakker et al., 2014; J., 2014), nomeadamente, retenção, compromisso organizacional e comportamentos de cidadania organizacional por parte dos funcionários, (Saks, 2006) lealdade e satisfação do cliente (Harter et al., 2002; Salanova et al., 2005), retornos financeiros diários (Xanthopoulou et al., 2009) e aumento do lucro (Harter et al., 2002). Reconhece-se assim que o *engagement* pode constituir o mecanismo pelo qual os profissionais de GRH influenciam o desempenho individual e organizacional.

Os resultados de *engagement*, vigor e dedicação, são considerados opostos diretos de exaustão e cinismo, respetivamente, os dois principais sintomas de *burnout* (Demerouti et al., 2010; González-Romá et al., 2006). O *continuum* entre exaustão e vigor foi denominado de energia, enquanto o *continuum* entre cinismo e dedicação foi denominado de identificação (Demerouti et al., 2010; González-Romá et al., 2006). Neste sentido, o *engagement* no trabalho pode ser concebido como o oposto de *burnout* (Maslach et al., 2001). Enquanto o *burnout* se caracteriza por um baixo nível de energia e má identificação com o trabalho, o *engagement* caracteriza-se por um alto nível de energia e forte identificação com o trabalho (Demerouti et al., 2010; González-Romá et al., 2006).

Os colaboradores que apresentam *engagement* consideram o seu trabalho desafiador e sentem uma conexão energética e eficaz com seu trabalho, pelo contrário os colaboradores que sofrem de *burnout* consideram o seu trabalho stressante e exigente (Bakker et al., 2014). Tal como mencionado anteriormente, é conhecido que os trabalhadores da hotelaria detêm exigências no seu trabalho tais como *role conflict*, *role ambiguity*, stresse, eventos stressantes, carga de trabalho e pressão de traba-

lho (Gill et al., 2006; Karatepe & Sokmen, 2006; Karatepe & Uludag, 2007; Kusluvan et al., 2010; Murray-Gibbons & Gibbons, 2007), as mesmas que segundo os autores Lee e Ashforth (1996) e Alarcon (2011) consideram ser importantes preditores de *burnout*.

Diversos estudos analisaram o impacto das exigências e dos recursos no *engagement*, no *burnout* e consequentemente no desempenho individual e nos resultados organizacionais. Por exemplo, os autores Taris e Schreurs (2009) evidenciaram que o suporte social contribui para a redução da exaustão emocional e para um alto bem-estar individual, o que origina alto desempenho individual e satisfação dos clientes, que se traduz em elevado desempenho organizacional (como alta eficiência e produtividade). Em oposição, níveis de exaustão emocional devido a altas exigências no trabalho estão relacionados a reduzida satisfação de clientes e a baixo desempenho organizacional (Taris & Schreurs, 2009). Xanthopoulou et al. (2009) analisou como as flutuações nos recursos diários do trabalho estão relacionados com os recursos pessoais, com o *engagement* e com o retorno financeiro, em que os recursos no trabalho tiveram uma relação positiva com o *engagement* e foram preditores significativos de retornos financeiros.

Esta relação também se verifica nos estudos no setor da hotelaria. Quando os colaboradores percebem que a disponibilidade de recursos organizacionais remove obstáculos no trabalho, verifica-se um aumento do seu *engagement* no trabalho, o que, por sua vez, origina um melhor clima de serviço, o que influencia positivamente o desempenho do funcionário e, em seguida, a lealdade do cliente (Salanova et al., 2005).

## **1.2. Compromisso com a Qualidade de Serviço**

Em resposta à concorrência intensificada e às mudanças nas preferências dos clientes, um número crescente de organizações do setor de serviços esforça-se para adotar uma estratégia de diferenciação com base no atendimento de qualidade ao cliente (Ali et al., 2021; Chen, 2013; Wirtz & Heracleous, 2008). Há evidências de que as percepções dos clientes sobre a qualidade dos serviços que recebem da organização são profundamente afetadas pela natureza da sua interação com a equipa da linha da frente (Bell et al., 2004; Hartline et al., 2000; Peccei & Rosenthal, 1997). Como os serviços são inerentemente intangíveis, perecíveis e caracterizados pela simultaneidade e heterogeneidade (Easingwood, 1986; Stefano et al., 2015), as interações interpessoais que ocorrem através do relacionamento funcionário – cliente, durante a entrega do serviço, costumam ter maior efeito nas percepções de qualidade de serviço (Parasuraman et al., 1988, 1994; Rucci et al., 1998; Schlesinger et al., 1991; Wirtz & Heracleous, 2008).

O compromisso com o atendimento ao cliente tem sido encarado como um meio para a prestação de um serviço de alta qualidade (Peccei & Rosenthal, 1997). Define-se como a propensão relativa de

um funcionário se envolver na melhoria contínua e a exercer esforço no trabalho para o benefício dos clientes (Peccei & Rosenthal, 1997). Para alguns autores que atuam na área de qualidade de serviço, o conceito de compromisso com o atendimento ao cliente é utilizado num sentido de atitude e predisposição, que se refere à internalização dos valores e normas do serviço ao cliente. Por exemplo, Peccei e Rosenthal (2000) constataram que a internalização da orientação para o serviço ao cliente depende, entre outros fatores, do compromisso com a organização. Peccei e Rosenthal (1997), sugerem que as políticas que aumentam a competência dos funcionários e a compreensão do serviço ao cliente, como também as políticas que ajudam a fortalecer as orientações afetivas, normativas e altruísticas dos indivíduos para o serviço ao cliente, podem ter uma influência positiva significativa no compromisso com o serviço ao cliente. Assim, o compromisso com a qualidade de serviço é uma atitude que está relacionada com o atendimento ao cliente (Tao et al., 2016).

O compromisso de um funcionário com o atendimento ao cliente poderá resultar dos efeitos diretos e indiretos do suporte organizacional (Bell et al., 2004). A motivação no trabalho poderá mediar parcialmente a relação entre o suporte organizacional e o compromisso com o atendimento ao cliente (Bell et al., 2004). Contudo, estas hipóteses não foram testadas como válidas no estudo de Bell et al. (2004), segundo os autores devido ao facto de existir uma distância entre os comportamentos de atendimento ao cliente "impassíveis" e as iniciativas de gestão. Verifica-se suporte organizacional quando as organizações se preocupam com o bem-estar dos colaboradores e valorizam as suas contribuições e sugestões (Stinglhamber et al., 2020). Neste sentido, o colaborador irá contribuir para o alcance dos objetivos da organização (Stinglhamber et al., 2020; Viseu et al., 2020). O suporte organizacional percebido está associado à saúde organizacional, à satisfação no trabalho, a comportamentos de cidadania organizacional e a melhorias no desempenho (Kurtessis et al., 2017; Stinglhamber et al., 2020; Viseu et al., 2020).

A flexibilidade, a iniciativa e o cuidado individualizado são inerentes ao conceito de qualidade de serviço que é definido na maioria das vezes como a superação das diversas expectativas dos clientes (Peccei & Rosenthal, 1997). A qualidade de serviço pode ser analisada com base em cinco dimensões como confiabilidade, capacidade de resposta, garantia, empatia e tangíveis (Parasuraman et al., 1994). Através das quais os autores constituíram uma escala duradora e confiável para avaliar a qualidade de serviço, a SERVQUAL (Parasuraman et al., 1994), aplicável a um amplo espectro de setores de serviços, como a hotelaria (Devi Juwaheer, 2004; Stefano et al., 2015). As definições de qualidade de serviço sustentam que se deve ao resultado da comparação que os clientes fazem entre as suas expectativas sobre um serviço e sua perceção de como o serviço foi executado (Parasuraman et al., 1988, 1994).

Os clientes procuram empatia, capacidade de resposta e confiança e frequentemente veem os funcionários de serviço como o meio pelo qual uma organização transmite esses componentes de qualidade de serviço (Brady & Cronin, 2001). Neste sentido, uma forma de atingir níveis mais elevados de

qualidade percebida passa pelos funcionários se comportarem de forma adequada à função que desempenham (Wirtz & Heracleous, 2008).

A literatura sobre serviços destacou dois importantes benefícios de fornecer um serviço excelente, primeiramente gera uma percepção positiva por parte do cliente, como a sua satisfação e fidelização, em relação à empresa, e, conseqüentemente, este serviço de excelência tem um efeito significativo no desempenho geral da organização. Rucci et al. (1998) apresentou o “modelo empregado-cliente-lucro” e Schlesinger et al. (1991) “o ciclo do sucesso” para modelar esta relação. Estes e outros autores analisaram a relação entre a percepção dos clientes sobre a qualidade de serviço e o desempenho organizacional, e propuseram que a satisfação e a lealdade do cliente são variáveis intermediárias que ligam os dois (Wirtz & Heracleous, 2008). Assim, considera-se que a satisfação do cliente desempenha o papel mediador dos efeitos da qualidade de serviço na fidelização do cliente (Caruana, 2002; Mosahab et al., 2010).

A satisfação do cliente depende em grande parte do processo de interação pessoal cliente-funcionário (Bitner et al., 1994), como cortesia, atenção pessoal, capacidade de resposta e cumprimento de promessas (Parasuraman et al., 1988, 1994). Outro fator crítico que influencia a qualidade do serviço e a satisfação do cliente é o comportamento de cidadania organizacional por parte do colaborador (Barroso Castro et al., 2004; Yoon & Suh, 2003). A literatura demonstrou que a qualidade de serviço e a satisfação do cliente detêm um impacto nas futuras intenções de compra (Mittal & Kamakura, 2001; Palmer & O’Neill, 2003; Taylor & Baker, 1994).

A fidelização no serviço é um dos componentes mais importantes no marketing dos serviços, devido ao seu resultado final na repetição de compra pelo cliente (Caruana, 2002). Os clientes fiéis que compram repetidamente são considerados como a base de qualquer negócio (Caruana, 2002). A sua fidelização e lealdade são impulsionadas pela força da relação cliente-funcionário de primeira linha (Alexandrov et al., 2007; Barroso Castro et al., 2004; Bove & Johnson, 2001; Kusluvan et al., 2010; Schlesinger et al., 1991; Singh, 2000; Tao et al., 2016). Este é um construto importante a ter em conta na gestão estratégica de recursos humanos (Bove & Johnson, 2001). O nível de serviço e a forma como o serviço é prestado pela linha da frente podem ser uma fonte importante de diferenciação, bem como de vantagem competitiva (Ali et al., 2021; Bove & Johnson, 2001; Silva & Martins, 2016; Tsaor & Lin, 2004; Wirtz & Heracleous, 2008).

Numa organização de prestação de serviços, as funções de linha da frente são dos trabalhos mais exigentes (Wirtz & Heracleous, 2008), pois os funcionários devem ser rápidos, eficientes, amigáveis e dispostos a ajudar ao lidar com clientes (Wirtz & Heracleous, 2008). As reclamações dos clientes experienciadas como *feedback* negativo podem ter implicações prejudiciais para os colaboradores de primeira linha (Bell et al., 2004) como, por exemplo, ao nível do *burnout* (Bakker et al., 2014) e nas suas atitudes em relação à sua função (Bell et al., 2004; Tao et al., 2016).

Assim, como mencionado anteriormente, há evidências de que as percepções dos clientes sobre a qualidade de serviço relativamente à organização são profundamente afetadas pela interação com os colaboradores de primeira linha, pois estes têm impacto na satisfação (Alexandrov et al., 2007; Bell et al., 2004; Kusluvan et al., 2010; Peccei & Rosenthal, 1997; Schlesinger et al., 1991; Singh, 2000), lealdade e fidelização do cliente (Alexandrov et al., 2007; Barroso Castro et al., 2004; Kusluvan et al., 2010; Schlesinger et al., 1991; Singh, 2000; Tao et al., 2016). Neste sentido, é necessário desenvolver comportamentos orientados para o cliente (Bettencourt & Brown, 2003) que passam por uma estratégia de GRH orientada para o cliente (Alexandrov et al., 2007), ou seja, políticas de gestão direcionadas e com objetivo de motivar os colaboradores de primeira linha.

Por essas razões, a forma como os colaboradores são geridos é uma das principais determinantes da qualidade de serviço, da satisfação e fidelização do cliente, e, consequentemente, da vantagem competitiva, do desempenho organizacional e do sucesso do negócio (Madera et al., 2017; Otoo, 2019; Schneider et al., 2003). As organizações de serviços com maior sucesso apresentam uma GRH eficaz, ao nível do recrutamento, seleção, formação, motivação e retenção de funcionários (Wirtz & Herracleous, 2008).

### **1.3. Motivação**

A motivação tem sido extensivamente explorada desde o início do século XX. A teoria da motivação foi e ainda é utilizada para contribuir para decisões que visam obter melhor desempenho dos funcionários. Analisa-se a sua influência no desempenho, produtividade e bem-estar dos funcionários, na vantagem competitiva e no desempenho organizacional (Steers et al., 2004).

A motivação é definida pelo processo que determina como a energia é utilizada para satisfazer as necessidades, ou seja, os indivíduos alocam recursos pessoais (por exemplo, habilidades e aptidões), tempo e energia numa série de tarefas a fim de satisfazer as suas necessidades (DeNisi & Pritchard, 2006). A energia que é aplicada à ação tem por base a antecipação do nível de satisfação das necessidades que ocorrerá quando os resultados forem recebidos (DeNisi & Pritchard, 2006). Se a alocação de tempo e energia resultar na satisfação das necessidades, o funcionário será motivado a continuar a agir da mesma forma (DeNisi & Pritchard, 2006). Nesse processo de alocação, a motivação pode afetar três aspetos da ação, nomeadamente a direção (escolha), a intensidade (esforço) e a duração (persistência) (Latham & Pinder, 2005; Locke & Latham, 2004).

Dado o seu papel importante, grande parte da pesquisa tem-se focado nas necessidades e em como a sua satisfação aumenta a motivação dos funcionários (Baard et al., 2004; Deci et al., 2001; DeNisi & Pritchard, 2006; Gagné & Deci, 2005; Latham & Pinder, 2005; Locke & Latham, 2004; Van den Broeck et al., 2016), tendo por base a estrutura histórica das necessidades de Maslow, mas também a teoria da autodeterminação que tem estimulado as pesquisas mais recentes (Van den Broeck et al., 2016; Maslow, 1943, 1970, 1987).

Compreende-se, assim, que os sistemas de GRH, que produzem resultados consistentes com a satisfação dos estados de necessidades dos funcionários, irão proporcionar melhoria no seu desempenho (Kurtessis et al., 2017).

### **1.3.1. Teoria das Necessidades de Maslow**

Maslow (1943) definiu cinco necessidades ordenadas hierarquicamente. A teoria é representada por uma pirâmide em que na base se encontram as necessidades fisiológicas básicas e no topo as de autorrealização. Um indivíduo só sente o desejo de satisfazer as necessidades do próximo nível da pirâmide se o nível inferior estiver em parte ou totalmente satisfeito.

Relativamente às cinco necessidades, em primeiro lugar encontram-se as necessidades fisiológicas e biológicas (indispensáveis para a sobrevivência do ser humano), de seguida, as necessidades de segurança (associadas à proteção contra perigos e ameaças). Posteriormente, as necessidades de amor e pertença (necessidades sociais, aceitação do indivíduo no grupo ou na sociedade), no nível seguinte, as necessidades de estima (procura de *status* e valorização social) e, por fim, as necessidades de autorrealização (tendo como objetivo o crescimento pessoal e a busca contínua pelo autoaperfeiçoamento) (Maslow, 1943).

Quando uma necessidade inferior é satisfeita, a próxima necessidade superior torna-se dominante e a atenção do indivíduo é voltada para a satisfação dessa necessidade (Maslow, 1943). Uma necessidade não satisfeita pode motivar determinado comportamento e a necessidade dominante é o principal motivador desse comportamento. Em relação à estrutura da sua hierarquia, posteriormente Maslow (1987) propôs que, devido a circunstâncias externas ou diferenças individuais, a ordem na hierarquia não é rígida. Além disso, Maslow (1987) também apontou que a maioria dos comportamentos são multimotivados, ou seja, qualquer comportamento tende a ser determinado por várias ou todas as necessidades básicas simultaneamente, em vez de apenas uma delas.

É ainda importante notar que o modelo de Maslow de 1943 foi expandido posteriormente, pelo autor, passando a incluir necessidades cognitivas (obtenção de conhecimento e compreensão associadas à curiosidade e exploração), necessidades estéticas (apreciação e busca pela beleza, equilíbrio, forma, ...) e necessidades de transcendência (a experiência mística, de admiração, deleite, maravilha, mistério e admiração) (Maslow, 1970, 1987).

### **1.3.2. Teoria da Autodeterminação**

São inúmeros os autores que referem que as necessidades são os determinantes fundamentais do comportamento motivacional humano (Deci & Ryan, 2000a; Latham & Pinder, 2005; Locke & Latham, 2004; Maslow, 1943). No que diz respeito às teorias da motivação, tal como a hierarquia das necessidades de Maslow (1943), a teoria da autodeterminação enfatiza a satisfação das necessidades humanas como potencial motivador e considera as necessidades dos indivíduos como inatas (Deci & Ryan, 2000a).

A simples definição e diferenciação dos conceitos motivação intrínseca e extrínseca dificultou a aplicação da teoria em ambientes de trabalho (Gagné & Deci, 2005). A diferenciação da motivação extrínseca, de acordo com os diferentes graus de autonomia, permitiu o desenvolvimento da teoria da autodeterminação, que tem sido investigada em ambientes de educação, saúde, desporto e trabalho. A teoria da autodeterminação é, assim, uma das mais conhecidas teorias da motivação (Deci et al., 1989, 1994; Deci & Ryan, 1985, 2000a, 2000b; Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2016). Contudo, no âmbito da GRH, no setor hoteleiro é uma questão ainda pouco explorada (Madera et al., 2017).

A teoria da autodeterminação investiga tendências de crescimento psicológico, bem-estar e internalização inerentes aos indivíduos e às suas necessidades psicológicas, que são a base da motivação autónoma e integração da personalidade, como também as condições do contexto social que fomentam ou impedem estes processos (Deci & Ryan, 2000a). A teoria argumenta que todos os indivíduos, independentemente de sua cultura, são dotados de um conjunto de necessidades psicológicas básicas inatas, portanto, a satisfação dessas necessidades deve produzir resultados positivos em todas as culturas (Deci et al., 2001; Deci & Ryan, 2000a, 2000b). No entanto, a satisfação das necessidades é facilitada pela internalização e integração de valores e comportamentos culturalmente endossados, ou seja, o grau de satisfação das necessidades psicológicas das pessoas é influenciado não apenas pelas suas próprias competências, mas também pelas exigências ambientais, obstáculos e recursos nos seus contextos socioculturais (Deci & Ryan, 2000b, 2000a). Assim, tal como a teoria das necessidades de Maslow (1943), a teoria da autodeterminação afirma que as necessidades básicas são transversais a todas as culturas, mas que também existem diferenças inatas nos indivíduos relativamente à intensidade das suas necessidades (Deci & Ryan, 2000a). São exemplo o facto de as pessoas terem diferenças inatas na intensidade da necessidade de alimento - necessidades fisiológicas (Maslow, 1943), ou nas suas necessidades de competência, autonomia e relacionamento (Deci & Ryan, 2000b).

Além disso, as teorias também concordam com facto de que cada necessidade tem o seu conjunto independente de requisitos associados para que possa ser satisfeita (Deci et al., 1989, 1994; Deci & Ryan, 1985, 2000a, 2000b; Gagné & Deci, 2005; Maslow, 1943, 1970, 1987). Contudo, ao contrário de

Maslow (1943), que considera apenas como necessidades básicas as necessidades fisiológicas, Deci e Ryan (2000a, 2000b) também consideram as necessidades psicológicas de competência, autonomia e relacionamento como necessidades básicas.

O estado de satisfação das necessidades de competência (Zuckerman et al., 1978), autonomia (Deci & Ryan, 1985) e relacionamento (Baumeister & Leary, 1995) ao longo da vida promove uma sensação contínua de integridade, bem-estar, vitalidade, crescimento psicológico e “eudaimonia” (Ryan & Deci, 2001), ou seja, o funcionamento ideal e comportamentos mais motivados intrinsecamente (Deci & Ryan, 1985, 2000a, 2000b; Gagné & Deci, 2005; Zuckerman et al., 1978). Assim, estas três necessidades psicológicas fundamentais caracterizam-se por energizar a atividade humana e a sua satisfação conduz à saúde e ao bem-estar psicológico de longo prazo (Deci & Ryan, 2000b).

Por outro lado, os ambientes que impedem a satisfação das necessidades têm efeitos negativos no desempenho, na saúde e no bem-estar (Deci & Ryan, 2000a, 2000b). A frustração das necessidades psicológicas básicas poderá resultar em acomodação e falta de iniciativa (Deci & Ryan, 2000a, 2000b). Além disso, os indivíduos tornam-se desamparados ou amotivados (Boggiano, 1998; Ryan, 1995). Assim, a frustração das necessidades psicológicas está por trás de vários comportamentos autodestrutivos que provocam maior frustração das necessidades, o que aumenta o problema, num efeito de bola-de-neve (Deci & Ryan, 2000b).

A amotivação é o estado de falta de intenção de agir (Deci & Ryan, 2000a). Os indivíduos tendem a ser amotivados para adotar um comportamento quando creem que o comportamento não trará os resultados desejados (Seligman, 1975, citado por Deci & Ryan, 2000a), não valorizam uma atividade (Ryan, 1995) ou sentem incompetência enquanto confrontados com a atividade (Bandura, 1986 citado por Deci & Ryan, 2000a). O indivíduo não tem intenções para realizar o comportamento e não sabe realmente porque está a agir (Gagné & Deci, 2005).

Um comportamento para ser autodeterminado terá de ser um comportamento motivado intrinsecamente ou um comportamento motivado extrinsecamente, mas regulado por internalizações integradas (Deci & Ryan, 2000a). A motivação intrínseca pressupõe motivação autónoma para a realização de uma atividade devido às suas satisfações inerentes (Deci & Ryan, 2000a), ou seja, o indivíduo envolve-se livremente em atividades que considera interessantes, que proporcionam novidade, desafios ótimos (Deci & Ryan, 2000b), diversão (Deci & Ryan, 2000b; Ryan & Deci, 2006) ou valor estético (Deci & Ryan, 2000a). A motivação extrínseca caracteriza-se pelo desempenho de uma atividade a fim de atingir um resultado separável da ação (Deci & Ryan, 2000a). Ao contrário de algumas perspetivas que veem o comportamento motivado extrinsecamente como não autónomo, a teoria da autodeterminação propõe que a motivação extrínseca pode variar bastante em relação à autonomia (Ryan & Connell, 1989). Tal como na motivação intrínseca, o comportamento também pode ser autodeterminado (Deci & Ryan, 1985). Deste modo, comportamentos que são extrinsecamente motivados podem variar entre

o *continuum* de regulação controlada e autônoma (Deci & Ryan, 2000a; Gagné & Deci, 2005). O comportamento pode ser, assim, operacionalizado em quatro tipos de motivação extrínseca.

A motivação externa, na qual o comportamento é externamente regulado, deve-se à percepção de contingências (ameaças e punições) ou de recompensas tangíveis (Deci & Ryan, 2000a; Gagné & Deci, 2005). Este tipo de motivação está associado a comportamentos de baixa qualidade (quando controlados, os indivíduos tendem a fazer apenas o que é necessário), reduções no bem-estar, no *engagement* e na satisfação (Ryan & Deci, 2006). A introjeção baseia-se na aprovação das contingências de acordo com a autoestima, para evitar a culpa ou ansiedade (Deci & Ryan, 1995, 2000a) ou para obter melhorias do ego, através do orgulho ou habilidade (Nicholls, 1984; Ryan, 1982). O indivíduo aceita o regulamento, mas não totalmente como seu (Deci & Ryan, 2000a). A motivação identificada reflete-se na atribuição de valor de forma consciente a um regulamento ou objetivo comportamental, para que a ação seja aceita ou considerada pessoalmente importante (Deci & Ryan, 2000a; Gagné & Deci, 2005). Por fim, a regulação integrada, a forma mais autônoma de motivação extrínseca, em que os comportamentos são integrados pelo indivíduo, ocorre quando os regulamentos identificados são totalmente assimilados ao *self*, o que significa que foram avaliados e percebidos pelo indivíduo como estando de acordo com os seus valores e necessidades pessoais (Deci & Ryan, 2000a).

Climas organizacionais que promovem a satisfação das necessidades psicológicas básicas, promovem a motivação autônoma (Gagné & Deci, 2005). Esta satisfação das necessidades tem como resultados: duração da mudança e da persistência de comportamento (Gagné & Deci, 2005); aumento do desempenho (Baard et al., 2004); desempenho eficaz (especialmente em tarefas que requerem criatividade, flexibilidade cognitiva e compreensão conceitual); satisfação no trabalho; atitudes positivas relacionadas ao trabalho; comportamentos de cidadania organizacional (Gagné & Deci, 2005); ajuste psicológico (Baard et al., 2004; Gagné & Deci, 2005); bem-estar no trabalho (Deci et al., 2001; Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2008, 2016); compromisso organizacional (estar comprometido com a organização e sentir-se envolvido e ligado à organização) (Gagné & Deci, 2005); e aumento do grau de *engagement* (Deci et al., 2001; Van den Broeck et al., 2008). Enquanto a satisfação das necessidades psicológicas básicas está associada ao *engagement*, ou seja, vigor e dedicação, a não satisfação das necessidades psicológicas básicas está associada ao *burnout* (Van den Broeck et al., 2008, 2016).

Assim, atendendo à existência ou não de suporte à satisfação das necessidades psicológicas básicas, os gestores de recursos humanos são capazes de diagnosticar as fontes de *burnout* versus *engagement* e facilitar tanto a melhoria do desempenho humano como do bem-estar (Deci & Ryan, 2000a; Van den Broeck et al., 2008, 2016).

Neste sentido, uma explicação motivacional do *burnout* dos colaboradores tendo em conta os princípios da teoria da autodeterminação, parece ser relevante, dadas as evidências que a frustração das necessidades psicológicas básicas resulta em amotivação e em estado de mal-estar (Cresswell & Eklund, 2005; Deci & Ryan, 2000a, 2000b).

#### **1.4. Oferta de Benefícios**

Como resposta aos crescentes desafios dos clientes e como meio de distinção face à elevada concorrência, os colaboradores são reconhecidos como elementos-chave da competitividade da unidade hoteleira, motivos pelos quais a gestão estratégica de recursos humanos deve ser promovida no futuro (Ali et al., 2021; Bettencourt & Brown, 2003; Bove & Johnson, 2001; Kusluvan et al., 2010; Rucci et al., 1998; Schlesinger et al., 1991; Silva & Martins, 2016; Tsaur & Lin, 2004; Zeithaml et al., 1988).

A gestão estratégica de recursos humanos envolve uma série de políticas e decisões para o uso eficaz e eficiente do talento humano de forma a alcançar metas organizacionais, desempenho organizacional e vantagem competitiva (Khatri, 2000; Kusluvan et al., 2010; Madera et al., 2017; Otoo, 2019). As práticas de GRH de uma empresa podem criar um ambiente que incentiva o comportamento positivo dos funcionários e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade de serviço (Tsaur & Lin, 2004). Na revisão de literatura de Tsaur e Lin (2004), é demonstrado que as práticas de GRH têm um efeito parcial indireto na qualidade de serviço por meio do comportamento dos colaboradores de primeira linha.

Os benefícios, além dos salários e dos prémios, são uma das recompensas financeiras normalmente utilizadas nas práticas de GRH (Khatri, 2000; Kusluvan et al., 2010; Ohlin & West, 1993; Tsaur & Lin, 2004). Os benefícios definem-se como recompensas não monetárias adicionais oferecidas pela entidade empregadora aos colaboradores, que não são obrigatórias por lei e possuem um custo para a empresa (Kulikowski & Sedlak, 2020). A oferta de benefícios pelas organizações tem normalmente como objetivos a atração, a retenção e o *engagement* dos funcionários (Dulebohn et al., 2009; Kulikowski & Sedlak, 2020).

Alguns exemplos de benefícios são benefícios trabalho-família (Dulebohn et al., 2009), cartões de acesso gratuito ao ginásio, benefícios de enriquecimento de carreira como programas de formação e reembolso das respetivas mensalidades (Blau et al., 2001; Muse & Wadsworth, 2012) e suporte a um funcionário durante uma crise de vida (Kulikowski & Sedlak, 2020; Muse & Wadsworth, 2012). Benefícios como seguro médico, seguro de vida e benefícios de aposentadoria (Blau et al., 2001; Dulebohn et al., 2009) encontram-se associados às necessidades de segurança e proteção (Maslow, 1943).

Tendo por base a teoria da troca social, a satisfação das necessidades dos funcionários através dos benefícios que são oferecidos pelo empregador, origina identificação e compromisso com a organização, confiança e bom desempenho o que contribui para um forte desempenho organizacional (Dulebohn et al., 2009; Kurtessis et al., 2017). Destaca-se o estudo de Silva e Martins (2016), em Portugal, que reconhece que, no setor da hotelaria, outros incentivos, para além do salário base, têm um papel preponderante. No seu estudo, são apresentadas algumas estratégias, como, por exemplo, prémios por objetivos, medidas de responsabilidade social, seguro de saúde, festas e presentes de Natal, estadias gratuitas ou descontos e um conjunto de protocolos com outras entidades dos quais os colaboradores poderão beneficiar. Contudo, na literatura de GRH, existe uma grande ausência de pesquisas quanto aos benefícios atribuídos a colaboradores e às suas consequências (Deadrick & Gibson, 2007; Dulebohn et al., 2009).

De acordo com a teoria JD-R, as recompensas podem atuar como recursos de trabalho, promovendo o alcance de metas, a redução de exigências e, consequentemente, podem aumentar o *engagement* e o desempenho (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2007). No entanto, no estudo mais recente de Kulikowski e Sedlak (2020), os benefícios não foram preditores significativos de *engagement* no trabalho.

Assim, a literatura anteriormente analisada expõe a importância da oferta de recursos, benefícios, ao colaborador, tanto para o indivíduo, como também para a organização e os seus clientes. Neste sentido, tendo em conta a teoria da autodeterminação, compreende-se que uma oferta de benefícios adequada à satisfação das necessidades dos colaboradores que seja valorizada por estes, e com a qual se identifiquem, proporciona uma atribuição de valor e importância por parte dos colaboradores, ou seja, internalização e integração (Deci & Ryan, 2000a; Maslow, 1943, 1970, 1987; Silva & Martins, 2016). Esta relação gera motivação autónoma e consequente impacto positivo no seu desempenho (Baard et al., 2004; Deci & Ryan, 2000a; Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2008, 2016), como também a satisfação das suas necessidades produz um impacto positivo no seu bem-estar (Deci et al., 2001; Deci & Ryan, 2000a, 2000b; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2001; Van den Broeck et al., 2008, 2016). Por outro lado, um contexto organizacional que não facilita a satisfação das necessidades dos indivíduos, devido a uma reduzida oferta de benefícios, não favorece a internalização e a integração, impedindo que os colaboradores assumam um comportamento autodeterminado, o que contribui para os níveis de *burnout* (Bakker et al., 2014; Deci & Ryan, 2000a, 2000b; Schaufeli & Bakker, 2004; Van den Broeck et al., 2008, 2016) e, consequentemente, impacto negativo no desempenho (Deci & Ryan, 2000b; Maslach et al., 2001; Ryan & Deci, 2006).

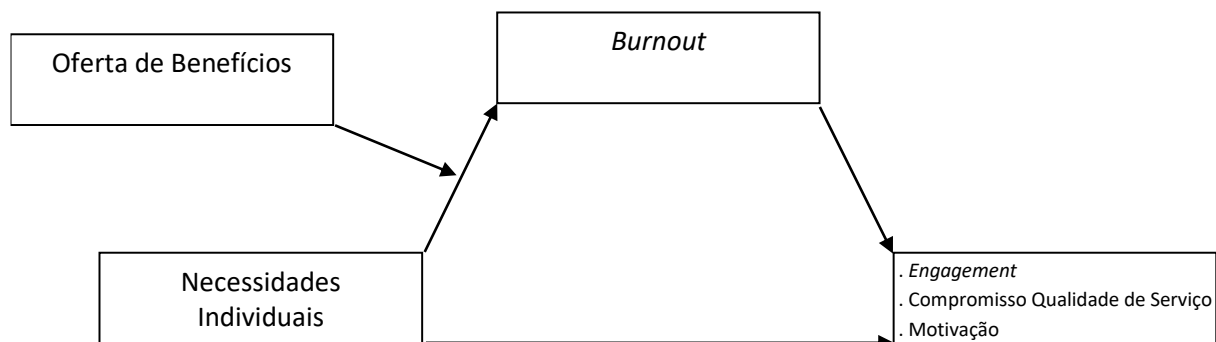
Tendo em conta a teoria apresentada e o propósito deste estudo, compreende-se que a falta do recurso benefícios, que responde às necessidades dos colaboradores, poderá provocar efeitos negativos devido à exposição a elevadas exigências, como também um impacto negativo no seu desempenho. Neste sentido surgem as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 (H1): a oferta de benefícios modera a relação entre as necessidades individuais e o *burnout*, na medida em que o efeito entre as variáveis em análise é mais acentuado para níveis mais baixos de oferta de benefícios.

Hipótese 2 (H2): a oferta de benefícios modera indiretamente, através do mediador *burnout*, a relação entre as necessidades individuais e o *engagement*, o compromisso com a qualidade de serviço e a motivação, de forma que a relação é mais forte quando a oferta de benefícios apresenta níveis mais baixos do que mais altos.

Hipótese 3 (H3): o *burnout*, que é responsável pela associação entre necessidades individuais e o *engagement*, o compromisso com a qualidade de serviço e a motivação, é condicionado pelo nível de oferta de benefícios.

Deste modo, propõe-se o seguinte modelo de mediação moderada tendo por base as hipóteses anteriormente apresentadas (Figura 1.1.). Este modelo defende que o efeito das necessidades individuais no *engagement*, no compromisso com a qualidade de serviço e na motivação, por meio do *burnout*, difere de acordo com os diferentes níveis de oferta de benefícios.



**Figura 1.1.** Modelo conceitual de mediação moderada

## CAPÍTULO 2

### Metodologia

Recorreu-se a um estudo quantitativo, não-experimental de tipo correlacional, onde se pretendeu encontrar relações entre as variáveis e, ainda, transversal pois foi mensurado apenas num momento.

#### 2.1. População-Alvo

A população-alvo do presente estudo foram indivíduos com idade igual ou superior a 16 anos e que desempenhavam ou tinham desempenhado funções de receção ou serviço de F&B, em unidades hoteleiras de 3, 4 e 5 estrelas, pertencentes à Região Centro ou à Área Metropolitana de Lisboa (NUTS II).

Excluíram-se as restantes funções que existiam nas áreas de hotelaria que não possuíam contacto direto com o público na prestação de serviços e todos os colaboradores que operavam em hotéis de 2 estrelas, ou em empreendimentos turísticos que não são considerados hotel pelo Decreto-Lei n.º 80/2017, 2017.

Devido às diferenças existentes na operação em diversas unidades de alojamento turístico, é importante optar-se apenas por uma tipologia para que exista uma maior fidelidade no estudo e conformidade dos dados. Além disso, para perceber o impacto que os colaboradores têm na qualidade do serviço junto do cliente, é importante que a população-alvo seja constituída por colaboradores de primeira linha que tenham contacto e prestem diretamente o serviço ao cliente.

##### 2.1.1. Amostra

O método de amostragem foi não-probabilístico por conveniência e, consequentemente, por bola-de-neve, pois os sujeitos escolhidos foram os que se encontravam com maior disponibilidade para preencher o questionário. Obteve-se 403 questionários, dos quais 65 não se encontravam válidos para a análise. Estes 65 participantes não responderam corretamente às questões de validade e fiabilidade do estudo como, por exemplo, à questão: “Assinale a opção "Raramente" (apenas para garantir que as respostas são válidas)”, ou não tinham respondido a nenhuma escala relativa às variáveis centrais para análise. As unidades de amostragem foram pessoas pertencentes à população anteriormente delimitada.

Deste modo, este estudo foi composto por 338 indivíduos com idades entre os 16 e os 65 anos, inclusive. Dos 338 indivíduos, 39,9% apresentaram idade entre [26 e 35] anos, 34,9% apresentaram idade entre [16 e 25] anos, 17,2% apresentaram idade entre os [36 e 45] anos, 6,5% apresentaram idade entre [46 e 55] anos e apenas 1,5% referiu idades entre [56 e 65] anos. Cerca de 75% dos parti-

cipantes apresentam idades entre os [16 e 35] anos, ou seja, tendo em conta as características da população delimitada, neste estudo é representada a população mais jovem do mercado de trabalho do setor hoteleiro.

Dos 338 participantes 264 mencionaram o seu sexo, dos quais 168 (49,7%) são do sexo feminino e 74 (28,4%) do sexo masculino. Dos 274 participantes que responderam à questão das habilitações académicas, a maioria afirmou ser licenciado (43,1%), seguindo-se o ensino profissional (21,5%) e habilitações iguais ou inferiores ao 12.º ano (11,2%). Considera-se que a maioria da população é qualificada.

Relativamente ao estado civil, dos 274 indivíduos que responderam à questão, a maioria dos indivíduos mencionou ser solteiro 74,5%. No que diz respeito à existência ou não de encargos com o agregado familiar, dos 274 indivíduos que responderam à questão, 41,2% afirmou que sim.

Quanto ao rendimento dos colaboradores, tal como mencionado anteriormente este caracteriza-se por ser reduzido. Do total dos indivíduos 54,4% auferem entre [600 e 800] € de remuneração mensal média (líquida) e 21,9% auferem entre [801 e 1000] €. Relativamente ao acesso a um plano de benefícios oferecido pela empresa, 56,8% do total dos indivíduos mencionaram que não detinham plano de benefícios.

Relativamente ao tempo de experiência profissional no setor, 34,9% possuía entre [2 e 5] anos de experiência, 25,7% mais de 10 anos de experiência, 20,7% menos de 2 anos de experiência e 18,6% mencionou entre [6 e 10] anos de experiência. No que diz respeito à antiguidade no hotel em que exerciam funções, 47,9 % dos indivíduos apresentaram antiguidade inferior a 2 anos e 33,7% entre [2 e 5] anos.

Quanto ao distrito onde se insere a unidade hoteleira em que exerciam funções, as maiores percentagens situaram-se nos distritos de Lisboa (57,4%) e Leiria (15,1%), e as menores em Setúbal (4,1%) e na Guarda (2,1%). Relativamente ao tipo de turismo principalmente associado à unidade hoteleira, a maioria dos indivíduos exercia funções em unidades de Turismo Urbano (45,9%), seguindo-se o Turismo Balnear (15,1%) e, posteriormente, o Turismo Cultural e Religioso e o Turismo de Negócios que apresentaram a mesma percentagem (9,8%).

No que diz respeito à categoria do hotel, 42,3% exerciam funções em hotéis de 5 estrelas, 42% em hotéis de 4 estrelas e apenas 15,7% em hotéis de 3 estrelas. Atendendo à dimensão dos hotéis em número de trabalhadores, a maior percentagem situa-se na categoria entre [11 e 50] trabalhadores (42%) seguindo-se a categoria entre [51 e 250] trabalhadores (40,5%), ou seja, a maioria dos indivíduos exercia funções em hotéis de pequena e média dimensão.

## 2.2. Método de Recolha de Dados

O método de recolha de dados foi através da aplicação de um questionário *online*. De forma a garantir que todos os indivíduos da amostra cumprissem com os requisitos definidos, foi introduzida uma questão no início do questionário relativamente à função exercida no hotel, para que, caso o indivíduo seleccionasse que nunca exerceu funções de receção ou serviço de F&B, de forma informada, era transitado para outra página e não tinha acesso ao conteúdo do questionário.

Além de questões de caracterização demográfica da amostra, tais como a idade, sexo, habilitações académicas, estado civil, encargos com o agregado familiar, remuneração mensal média (líquida) auferida, acesso a plano de benefícios, tempo de experiência profissional e antiguidade, o questionário contemplou questões de caracterização da entidade empregadora do setor turístico.

Incluiu ainda questões do tipo *rating scale*, para o estudo das variáveis: *burnout*, *engagement*, compromisso com a qualidade de serviço e motivação. A *rating scale* foi aplicada através de questões, em que as respostas foram obtidas através de uma escala do tipo Likert de 5 pontos.

## 2.3. Operacionalização das Variáveis

As escalas usadas para analisar os construtos são descritas abaixo. Em anexo encontram-se todos os itens de cada escala.

Para a avaliação das Necessidades Individuais foi construída uma escala com base na teoria das necessidades de Maslow (1943) que é complementada por outras 3 necessidades, mais tarde introduzidas pelo mesmo autor (Maslow, 1970, 1987). As questões vão ao encontro de cada uma das 8 necessidades (Maslow, 1943, 1970, 1987), tais como: Necessidades Biológicas e Fisiológicas (ex.: “Valorizo o acesso a alguns alimentos que são essenciais à minha saúde.”; “Procuro obter apoios relativos a alojamento.”); Necessidades de Segurança (ex.: “Considero importante a adoção de medidas de proteção, higiene e segurança em situações de crise sanitária.”; “Atribuo importância a seguros de vários tipos (médico, dentário, desemprego, deficiência, velhice, ...).”); Necessidades de Amor e Pertença (ex.: “Gosto de fazer amizades que se mantêm para além das relações de trabalho.”; “Procuro atenuar o conflito trabalho-família.”); Necessidades de Estima (ex.: “Procuro reconhecimento e valorização do meu trabalho.”; “Preocupo-me com a reputação e prestígio.”); Necessidades Cognitivas (ex.: “Gosto de aperfeiçoar as minhas competências intelectuais.”; “Sinto-me atraído(a) por funções intelectualmente mais exigentes.”); Necessidades Estéticas (ex.: “Para mim é importante utilizar produtos de cuidados de beleza.”; “Valorizo o acesso a descontos em esteticistas e cabeleireiros.”); Necessidades de Autorrealização (ex.: “Sinto prazer em desempenhar uma arte.”; “Sinto satisfação quando contribuo para a minha família.”) e Necessidades de Transcendência “Necessito de praticar as minhas crenças religiosas ou espirituais.”; “Gosto de praticar turismo de natureza.”). Esta escala contempla 27

itens, todos eles operacionalizados numa escala do tipo Likert de 1 (“Nunca/Quase Nunca”) a 5 (“Sempre”), (Anexo A).

Para a análise da Oferta de Benefícios foi construída uma escala correspondente à satisfação das necessidades anteriormente apresentadas, com base na teoria das necessidades de Maslow (1943, 1970, 1987). As questões apresentam ofertas de benefícios que satisfazem cada uma das 8 necessidades (Maslow, 1943, 1970, 1987) tais como: benefícios de satisfação de Necessidades Biológicas e Fisiológicas (ex.: “Esta empresa fornece um programa de ajuda alimentar.”; “A empresa oferece alojamento ou comparticipa parte das rendas associadas.”); benefícios de satisfação de Necessidades de Segurança (ex.: “Em caso de crise sanitária esta empresa adota regras e fornece equipamento de proteção, higiene e segurança no trabalho.”; “A empresa oferece o acesso a seguros de vários tipos (médico, dentário, desemprego, deficiência, velhice, ...).”); benefícios de satisfação de Necessidades de Amor e Pertença (ex.: “A empresa apoia e desenvolve atividades que fomentam a criação de sentimentos de confiança e amizade, com os meus colegas de trabalho.”; “A empresa oferece-me recursos que permitem atenuar o conflito trabalho-família.”); benefícios de satisfação de Necessidades de Estima (ex.: “Quando alcanço objetivos organizacionais, o meu trabalho é alvo de reconhecimento e valorizado.”; “Esta empresa oferece-me benefícios que me permitem assumir um determinado estatuto na sociedade.”); benefícios de satisfação de Necessidades Cognitivas (ex.: “A empresa valoriza o desenvolvimento de conhecimentos ao fomentar o acesso a ações de formação (gratuitas ou com desconto).”; “Desempenho / desempenhei uma função que me satisfaz / satisfaz intelectualmente.”); benefícios de satisfação de Necessidades Estéticas (ex.: “A empresa favorece o acesso a produtos de cuidados de beleza.”; “A empresa favorece o acesso a esteticistas e cabeleireiros.”); benefícios de satisfação de Necessidades de Autorrealização (ex.: “A empresa permite-me desenvolver a minha veia artística.”; “Esta empresa permite, quando necessário, que eu me dedique ao meu agregado familiar.”) e benefícios de satisfação de Necessidades de Transcendência “Esta empresa permite-me praticar as minhas crenças religiosas ou espirituais.”; “A empresa fornece recursos para a prática de turismo de natureza”). Esta escala contempla 27 itens, todos eles operacionalizados numa escala do tipo Likert de 1 (“Nunca/Quase Nunca”) a 5 (“Sempre”), (Anexo B).

O *Burnout* no trabalho foi mensurado através do *Copenhagen Burnout Inventory* (CBI) de Kristensen et al. (2005). O CBI é um dos instrumentos mais utilizados para avaliar o *burnout* e é constituído por 3 escalas que medem o *burnout* pessoal, o *burnout* relacionado ao trabalho e o *burnout* relacionado ao cliente, para uso em diferentes domínios. Todas as 3 escalas apresentaram confiabilidade interna elevada, como também, existem correlações entre estas escalas e outras escalas de fadiga e bem-estar psicológico (Kristensen et al., 2005). O instrumento apresenta confiabilidade e validade bastante satisfatórias e já é utilizado em inúmeros países (Borritz et al., 2006; Fiorilli et al., 2015; Kristensen et al., 2005; Liljegren & Ekberg, 2008; Milfont et al., 2008; Shimizutani et al., 2008; Tsai & Chan,

2010; Winwood & Winefield, 2004; Yeh et al., 2007). A escala de *burnout* relacionado ao trabalho compreende 7 itens sobre sintomas de exaustão relacionados ao trabalho e aplica-se a todos os indivíduos que sejam colaboradores (Borritz et al., 2006; Kristensen et al., 2005). Assim, a escala de *burnout* no trabalho, utilizada no presente estudo, possuiu 7 itens (ex.: “O meu trabalho é emocionalmente desgastante.”; “Sinto-me esgotado(a) por causa do meu trabalho”), que são avaliados numa escala do tipo Likert de 1 (“Nunca/Quase Nunca”) a 5 (“Sempre”), (Anexo C). O alfa de cronbach foi de 0,90 e a variância total explicada foi de 62, 25%.

O *Engagement* foi analisado através da escala de Sinval et al. (2018), um instrumento psicométrico traduzido para português, denominado de *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). O UWES encontra-se em consonância com definição tridimensional de *engagement*, neste sentido inclui fatores de vigor, dedicação e absorção (Sinval et al., 2018). Apresenta boas propriedades psicométricas e é comum encontrar correlações muito fortes entre os seus fatores (Agarwal, 2014; Chughtai & Buckley, 2013; Sinval et al., 2018). Além disso, vários estudos encontraram invariância entre diferentes grupos ocupacionais e países (Xanthopoulou et al., 2012), e invariância longitudinal relativa para uma versão curta de 9 itens dividida nas mesmas 3 dimensões, com 3 itens por dimensão (Nerstad et al., 2010; Schaufeli et al., 2006; Seppälä et al., 2009; Vallières et al., 2017). A escala, com apenas um fator único, fornece confiabilidade (consistência interna e estabilidade), invariância fatorial e evidências de validade de construto (Klassen et al., 2012; Seppälä et al., 2009). Em consonância com sua definição tridimensional, no presente estudo, a escala de *engagement* no trabalho foi constituída por um fator único, tendo por base os 3 itens com maior peso de cada uma das 3 subescalas de Vigor, Dedicação e Absorção, de Sinval et al. (2018). Assim, para a constituição da escala foram utilizados itens das 3 subescalas: itens de Vigor (ex.: “No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.”; “Quando me levanto, de manhã, apetece-me ir trabalhar.”), de Dedicação (ex.: “Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.”; “Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.”) e de Absorção (ex.: “Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.”; “Fico absorvido(a) pelo meu trabalho.”). Mediante cada grupo de questões foi utilizada uma escala do tipo Likert de 1 (“Nunca/Quase Nunca”) a 5 (“Sempre”), (Anexo D). A variância total explicada foi de 56, 05% e o alfa de cronbach foi de 0,92.

Para a avaliação do Compromisso com a Qualidade de Serviço foi utilizada uma escala adaptada com base nas escalas de Peccei e Rosenthal (1997), Bell et al. (2004) e Tao et al. (2016). A variável compromisso com o serviço ao cliente é definida por Peccei e Rosenthal (1997) como a propensão relativa de um funcionário se envolver na melhoria contínua e a exercer esforço de trabalho para o benefício dos clientes. Esta escala tem um histórico de mensuração confiável (Bell et al., 2004). Tao et al. (2016) adaptaram a escala de Bell et al. (2004) de 6 para 4 itens, denominaram-na de Compromisso com a Qualidade de Serviço e introduziram-na através de um cenário de reclamação de um cliente. No presente estudo, as respostas também foram dadas com base no cenário de reclamação de um cliente,

proposto por Tao et al. (2016), adaptado aos serviços da hotelaria. Pedimos a cada participante que imaginasse que se encontrava a atender um cliente no hotel, em simultâneo, surge uma situação de reclamação de outro cliente, enquanto o número de pessoas à espera pelo seu atendimento estava a aumentar. O cliente, na sua reclamação, afirmou: "Ei! Não consegue trabalhar um pouco mais rápido? Estou há imenso tempo à espera para ser atendido(a). Eu não posso acreditar que este hotel emprega gente tão incompetente. Porque é que não deixa outra pessoa ocupar o seu lugar?". A escala foi constituída por 4 itens (ex.: "Vou trabalhar sempre para melhorar a qualidade do serviço prestado ao cliente."; "Independentemente do que eu sinto, vou sempre dedicar-me aos clientes que atender"). As respostas foram organizadas numa escala do tipo Likert de 1 ("Discordo Totalmente") a 5 ("Concordo Totalmente"), (Anexo E). A variância total explicada foi de 58,59% e o alfa de cronbach foi de 0,78.

A escala de Motivação no trabalho que foi utilizada é a de Bell et al. (2004). No seu estudo, esta escala apresentou confiabilidade, validade e foi aplicada a vendedores de loja que tivessem um contacto contínuo e consistente com o cliente, onde foram analisadas as relações organização-funcionário e a sua associação com a motivação no trabalho e o compromisso com o atendimento ao cliente (Bell et al., 2004). A escala possui 3 itens (ex.: "A maior satisfação na minha vida vem do meu trabalho."; "Muitos dos meus interesses estão centrados no meu trabalho.") e as respostas são dadas através de uma escala do tipo Likert de 1 ("Discordo Totalmente") a 5 ("Concordo Totalmente"), (Anexo F). A variância total explicada foi de 66,31% e o alfa de cronbach foi de 0,74.

## **2.4. Procedimento**

O questionário foi elaborado através da plataforma *Qualtrics* e foi partilhado através de uma mensagem apelativa direccionada ao público alvo, associada a um *link* com o questionário. Foi enviado por mensagem através da rede *LinkedIn* a perfis que cumpriam os requisitos, divulgado através das redes sociais em grupos de profissionais de hotelaria ou de estudantes de hotelaria que já tenham exercido estas funções. Além disso, foi, ainda, enviado um pedido por *e-mail* às faculdades de turismo e às escolas profissionais de hotelaria, a solicitar a partilha do questionário com os indivíduos que cumpriam os critérios anteriormente mencionados. Deste modo, foi enviado um *e-mail* a explicar o questionário, em que consistia o estudo e a solicitar a colaboração de todos. O tempo de preenchimento do questionário era cerca de 10 minutos.

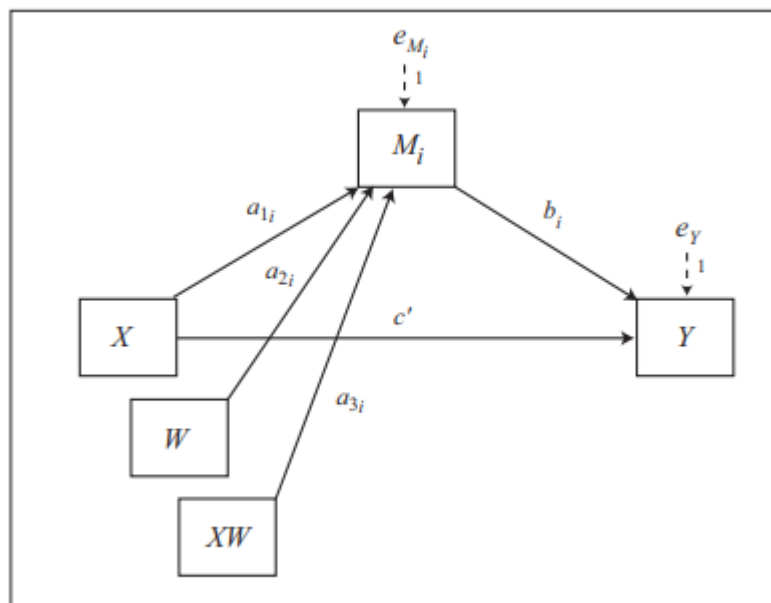
Todos os participantes estavam cientes da natureza deste estudo, foi garantido o total anonimato, a participação voluntária, bem como os dados recolhidos seriam tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos. Disponibilizámo-nos para o esclarecimento de qualquer dúvida através de *e-mail*.

## CAPÍTULO 3

### Resultados

#### 3.1. Análise Estatística

As análises foram realizadas através do software IBM SPSS Statistics V.26. da Macro PROCESS (Hayes, 2018). Utilizou-se o modelo 7 de Hayes (2018), presente na figura 3.1., onde foi possível analisar a moderação na hipótese 1 e a moderação mediada nas hipóteses 2 e 3.



**Figura 3.1.** Diagrama estatístico do Modelo 7 de Hayes (2018) utilizado como base para o modelo teórico anteriormente apresentado

Efeito indireto condicional de X em Y através  $M_i = (a_{1i} + a_{3i}W)b_i$

Efeito direto de X em Y =  $c'$

X = Necessidades Individuais

M = *Burnout*

Y1= *Engagement*; Y2= Compromisso com a Qualidade de Serviço; Y3= Motivação

W= Oferta de Benefícios

O PROCESS, macro desenvolvida para o SPSS, estima os efeitos diretos e indiretos condicionais e incondicionais e demonstra o efeito condicional para vários valores do moderador no modelo de moderação mediada (Hayes, 2018). Através do método *bootstrapping*, cada análise utilizou 5000 estimativas para a construção de um Intervalo de confiança corrigido de 95%, para os efeitos indiretos e os

efeitos indiretos condicionais. Nos intervalos de confiança de *bootstrap*, o efeito indireto é estatisticamente significativo quando não se inclui o valor zero entre os limites inferior e superior (Hayes, 2018).

Na moderação mediada, os efeitos indiretos das necessidades individuais no *engagement*, no compromisso com a qualidade de serviço ao cliente e na motivação, foram estimados através do *burnout* em diferentes níveis de oferta de benefícios. Esta análise reflete a associação entre o moderador, o efeito indireto e os valores dos efeitos indiretos condicionais nos níveis específicos do moderador (-1 DP, Média, + 1 DP) (Hayes, 2018).

### 3.2. Resultados Iniciais

O Teorema do Limite Central afirma que, quando o tamanho da amostra é  $\geq 30$  casos, a distribuição amostral da sua média aproxima-se de uma distribuição normal. Assim, consideramos que os dados seguem aproximadamente a distribuição normal, pois a amostra é de 338 indivíduos. O quadro 3.1. apresenta as estatísticas descritivas como a média, desvio-padrão e inter-correlações entre as variáveis estudadas.

**Quadro 3.1.** Média, desvio padrão e intercorrelações entre as variáveis

Variável	M	SD	1	2	3	4	5
1. Necessidades individuais (soma)	107.84	11.60	-				
2. <i>Burnout</i>	2.89	.80	.069	-			
3. Motivação	3.25	.86	.045	-.338**	-		
4. <i>Engagement</i>	3.39	.79	.090	-.649**	.555**	-	
5. Compromisso com a qualidade de serviço	4.51	.51	.258**	-.245**	.338**	.392**	-
6. Oferta de benefícios (soma)	73.18	17.66	.074	-.496**	.373**	.549**	.239**

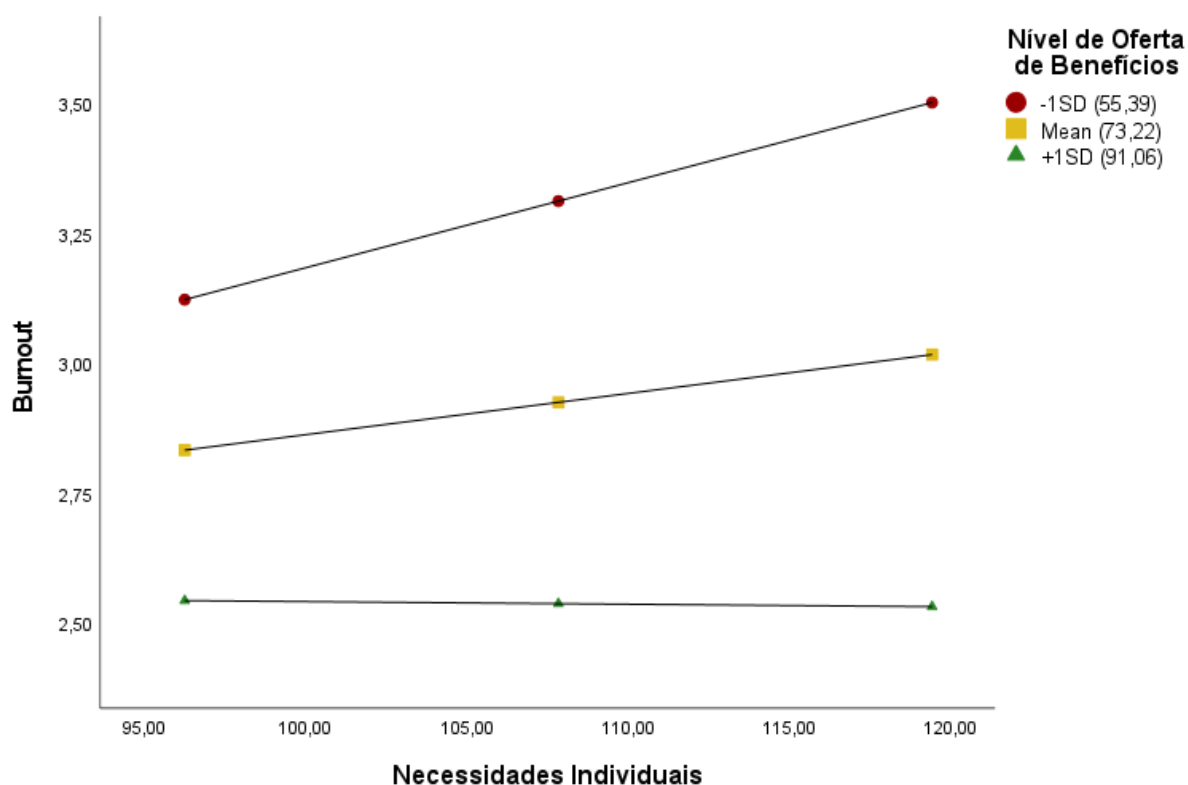
\* $p < .05$

\*\*  $p < .01$

### 3.3. Análise de Moderação

Tendo em conta a hipótese 1, a oferta de benefícios foi analisada como um simples moderador entre as necessidades individuais e o *burnout*. O modelo geral foi significativo ( $F=34.3837$ ,  $p<0.5$ ,  $R^2=.2764$ ). Verifica-se uma interação significativa entre as necessidades individuais e o nível de oferta de benefícios (subcapítulo 3.4., quadro 3.2., linha d1; quadro 3.3., linha d2; quadro 3.4., linha d3) ( $b = -.0005$ ,  $t = -2.2745$ ,  $p < .05$ ), o que indica que o nível de oferta de benefícios é um moderador significativo entre as necessidades individuais e o *burnout*.

Na figura 3.2., verifica-se graficamente que o efeito das necessidades individuais no *burnout* aumenta à medida que o nível de oferta de benefícios decresce. O efeito entre as variáveis em análise é mais acentuado para níveis mais baixos de oferta de benefícios. Assim, o efeito do aumento do *burnout* no trabalho em função das necessidades individuais é mais acentuado em níveis de oferta média e baixa de benefícios. A hipótese 1 é aceite.



**Figura 3.2.** Efeito moderador da oferta de benefícios na relação entre as necessidades individuais e o *burnout*

### 3.4. Análise de Moderação Mediada

Para testar a hipótese 2, analisou-se se o efeito indireto das necessidades individuais no *engagement*, no compromisso com a qualidade de serviço e na motivação estava condicionado a baixos, médios ou altos níveis de oferta de benefícios.

Observando o quadro 3.2. constata-se que houve um efeito indireto condicional das necessidades individuais no *engagement*, por meio do *burnout*, com o efeito indireto significativo em médios (linha e1.2) ( $b = -.0052$ ,  $SE = .0027$ , 95% CI  $[-.0107, -.0001]$ ) e baixos (linha e1.1) ( $b = -.0107$ ,  $SE = .0038$ , 95% CI  $[-.0184, -.0035]$ ) níveis de oferta de benefícios, mas não em níveis altos de oferta de benefícios. O que sugere que o *burnout*, medeia a relação entre necessidades individuais e o *engagement* apenas quando são apresentados níveis baixos e médios de oferta de benefícios, face ao exposto, considera-se este resultado significativo.

**Quadro 3.2.** Resultados do modelo de mediação moderada para a variável *engagement*

Soma Necessidades Individuais (X) → <i>Engagement</i> (Y)						
	<i>b</i>	SE	<i>t</i>	<i>p</i>	CI (lower)	CI (upper)
$X_1 \rightarrow M$ (a1)	.0426	.0159	2.6811**	<.01	.0113	.0738
$M \rightarrow Y$ (b1)	-.6563	.0443	-14.8254	<.001	-.7434	-.5691
$X_1 \rightarrow Y$ (c1)	.0093	.0031	3.0154**	<.01	.0032	.0153
$X_1 * W \rightarrow M$ (d1)	-.0005	.0002	-2.2745*	<.05	-.0009	-.0001
Efeito Condicional para níveis baixos de oferta perce- bida (e1.1)	-.0107	.0038			-.0184	-.0035
Efeito Condicional para níveis mé- dios de oferta percebida (e1.2)	-.0052	.0027			-.0107	-.0001
Índice de Media- ção Moderada (f1)	.0003	.0001			.0000	.0006

\* $p < .05$

\*\*  $p < .01$

No quadro 3.3., observa-se um efeito indireto condicional das necessidades individuais no compromisso com a qualidade de serviço, por meio do *burnout*, com o efeito indireto significativo em baixos níveis de oferta de benefícios (linha d2.1) ( $b = -.0028$ ,  $SE = .0012$ , 95% CI  $[-.0054, -.0008]$ ). Não se verificou esta relação em níveis médios e altos de oferta de benefícios. O que sugere que o *burnout* medeia a relação entre necessidades individuais e o compromisso com a qualidade de serviço apenas quando são apresentados níveis baixos de oferta de benefícios. Este modelo é significativo.

**Quadro 3.3.** Resultados do modelo de mediação moderada para a variável compromisso com a qualidade de serviço

Soma Necessidades Individuais (X) → Compromisso com a qualidade de serviço (Y)						
	<i>b</i>	SE	<i>t</i>	<i>p</i>	CI (lower)	CI (upper)
$X_1 \rightarrow M$ (a2)	.0426	.0159	2.6811**	<.01	.0113	.0738
$M \rightarrow Y$ (b2)	-.1680	.0359	-4.6775	<.001	-.2387	-.0973
$X_1 \rightarrow Y$ (c2)	.0122	.0025	4.8868	<.001	.0073	.0171
$X_1 * W \rightarrow M$ (d2)	-.0005	.0002	-2.2745*	<.05	-.0009	-.0001
Efeito Condicional para níveis baixos de oferta perce- bida (d2.1)	-.0028	.0012			-.0054	-.0008
Índice de Media- ção Moderada (e2)	.0001	.0000			.0000	.0002

\* $p < .05$

\*\*  $p < .01$

De acordo com o quadro 3.4., verificou-se também um efeito indireto condicional das necessidades individuais na motivação, por meio do *burnout*, com o efeito indireto significativo em médios (linha e3.2) ( $b = -.0029$ ,  $SE = .0016$ , 95% CI  $[-.0062, -.0001]$ ) e baixos (linha e3.1) ( $b = -.0061$ ,  $SE = .0022$ , 95% CI  $[-.0107, -.0020]$ ), níveis de oferta de benefícios, mas não em níveis altos. O que sugere que o *burnout* medeia a relação entre necessidades individuais e a motivação apenas quando são apresentados níveis baixos e médios de oferta de benefícios, o que revela que este modelo é significativo.

**Quadro 3.4.** Resultados do modelo de mediação moderada para a variável motivação

Soma Necessidades Individuais (X) → Motivação (Y)						
	<i>b</i>	SE	t	<i>p</i>	CI (lower)	CI (upper)
X <sub>1</sub> → M (a3)	.0426	.0159	2.6811**	<.01	.0113	.0738
M → Y (b3)	-.3700	.0601	-6.1551	<.001	-.4883	-.2516
X <sub>1</sub> → Y (c3)	.0051	.0042	1.2205	=.22	-.0031	.0133
X <sub>1</sub> *W → M (d3)	-.0005	.0002	-2.2745*	<.05	-.0009	-.0001
Efeito Condicional para níveis baixos de oferta perce- bida (e3.1)	-.0061	.0022			-.0107	-.0020
Efeito Condicional para níveis mé- dios de oferta percebida (e3.2)	-.0029	.0016			-.0062	-.0001
Índice de Media- ção Moderada (f3)	.0002	.0001			.0000	.0003

\**p* < .05\*\* *p* < .01;

Verifica-se que o efeito indireto das necessidades individuais no *engagement* e na motivação é negativo, por meio do *burnout*, em contextos em que existem níveis baixos ou médios de oferta de benefícios percebida. Já no que diz respeito ao efeito indireto das necessidades individuais no compromisso com a qualidade de serviço, por meio do *burnout*, este ocorre apenas em contextos em que existem níveis baixos de oferta de benefícios percebida. A hipótese 2 é suportada.

Por outro lado, o índice de mediação moderada que testa a diferença entre os efeitos indiretos condicionais foi significativamente diferente de zero para o *engagement* (quadro 3.2, linha f1) (*b* = .0003; SE = .0001, IC de 95% [.0000, .0006]), para o compromisso com a qualidade de serviço (quadro 3.3, linha e2) (*b* = .0001; SE = .0000, IC de 95% [.0000, .0002]) e para a motivação (quadro 3.4, linha f3) (*b* = .0002; SE = .0001, IC de 95% [.0000, .0003]), o que revelou um efeito de mediação moderado significativo nos três casos, perante estes resultados, aceita-se a hipótese 3.

## CAPÍTULO 4

### Discussão

Os resultados revelaram que contextos, em que existem necessidades individuais e o nível de oferta de benefícios é baixo ou intermédio, são responsáveis por reduções no *engagement*, no compromisso com a qualidade de serviço e na motivação, por intermédio do *burnout*.

Os resultados de moderação demonstraram que o nível de oferta de benefícios é um moderador significativo, entre as necessidades individuais e o *burnout*, pois o nível de oferta de benefícios pode ser considerado um recurso (Bakker et al., 2014). Especificamente, o impacto das necessidades individuais no *burnout* é mais forte em contextos em que existem médios e baixos níveis de oferta de benefícios, o que parece ser relevante, dadas as evidências que a frustração das necessidades psicológicas básicas resulta em estado de mal-estar (Deci & Ryan, 2000a, 2000b). Uma possível explicação para estes resultados, pode imputar-se ao facto de indivíduos com médios e baixos níveis de oferta de benefícios, devido às características do setor, já possuírem um trabalho com más condições (Karatepe & Sokmen, 2006; Karatepe & Uludag, 2007; Kusluvan et al., 2010; Silva & Martins, 2016), portanto, ao depararem-se com um grande número de necessidades insatisfeitas, ocorrerá um maior impacto no *burnout* (Van den Broeck et al., 2008, 2016).

Além disso, a presença de exigências no trabalho (Bakker et al., 2014; Demerouti et al., 2001) dos colaboradores deste setor (Gill et al., 2006; Karatepe & Sokmen, 2006; Karatepe & Uludag, 2007; Kusluvan et al., 2010; Ledgerwood et al., 1998; Yang, 2010) e a reduzida oferta do recurso benefícios (Bakker et al. 2003; Bakker e Demerouti 2007) não contribuem para a redução das exigências no trabalho, o que tem impacto no *burnout* (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Hu et al., 2017; Schaufeli & Bakker, 2004). De acordo com Deci & Ryan, (2000b, 2000a) esta relação deve-se ao facto de o grau de satisfação das necessidades dos indivíduos ser influenciado pelas exigências, obstáculos e recursos nos seus contextos socioculturais, neste caso no contexto de trabalho deste setor.

Os nossos resultados revelaram que a oferta de benefícios modera indiretamente, por intermédio do *burnout*, a relação entre as necessidades individuais e o *engagement*, o compromisso com a qualidade de serviço e a motivação. Esta relação verifica-se, no caso da motivação e do *engagement*, para níveis médios e baixos de oferta de benefícios e no caso do compromisso para a qualidade de serviço, para níveis baixos de oferta de benefícios. Estes resultados corroboram a hipótese 2 inicialmente apresentada. O *burnout* gera, assim, impacto no desempenho dos colaboradores (Bakker et al., 2008, 2014; Bakker & Heuven, 2006; Taris, 2006), como exemplos pode referir-se: a diminuição na qualidade de

desempenho e *engagement* no trabalho, mudanças de comportamentos em relação a clientes e redução da produtividade dos indivíduos (Firth & Britton, 1989; Gill et al., 2006). Caracterizando-se o *burnout* por um baixo nível de energia e má identificação com o trabalho (Demerouti et al., 2010; González-Romá et al., 2006), compreende-se que este provoque impacto no *engagement*, no compromisso com a qualidade de serviço e na motivação.

O impacto negativo no comportamento poderá dever-se à falta de autodeterminação que é gerada pela integração e internalização dos valores (Deci & Ryan, 2000a). Ao existir uma baixa ou média oferta de benefícios, os colaboradores não irão identificar-se com a organização (Demerouti et al., 2010; González-Romá et al., 2006; Kurtessis et al., 2017), pois esta política da organização não vai ao encontro dos seus valores e necessidades pessoais, logo não serão promovidos comportamentos autodeterminados (Deci & Ryan, 2000a) que originam aumento no desempenho (Baard et al., 2004; DeNisi & Pritchard, 2006).

No que diz respeito ao *engagement*, este surge associado à presença de recursos no trabalho (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Hu et al., 2017; Schaufeli & Bakker, 2004). Neste caso a oferta de benefícios é considerada um recurso (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2003). Assim, existindo uma oferta média ou reduzida deste recurso compreende-se que exista um impacto indireto negativo no *engagement* (Xanthopoulou et al., 2009). Tendo em conta a teoria JD-R as recompensas, neste caso a oferta de benefícios, podem atuar como um recurso no trabalho, reduzindo as exigências do mesmo e consequentemente impactar positivamente o *engagement* (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2003). Compreende-se, assim, que o médio ou baixo nível de oferta de benefícios tenha o impacto inverso. Além disso, a motivação autodeterminada, que pode ocorrer por meio da atribuição de valor à satisfação das necessidades (internalização e integração), está associada ao *engagement* (Gillet et al., 2013).

Relativamente ao compromisso com a qualidade de serviço, são as práticas de GRH que estimulam o comportamento dos colaboradores (DeNisi & Pritchard, 2006; Schneider et al., 2003) e geram este compromisso (Kusluvan et al., 2010; Schlesinger et al., 1991; Schneider et al., 2003; Silva & Martins, 2016). A internalização da orientação para o serviço ao cliente depende, entre outros fatores, do compromisso com a organização através de políticas de GRH (Khatri, 2000; Kusluvan et al., 2010; Madera et al., 2017; Ohlin & West, 1993; Tsaur & Lin, 2004), que ajudam a fortalecer as orientações dos indivíduos para com o serviço ao cliente (Peccei & Rosenthal, 1997, 2000; Tsaur & Lin, 2004). Compreende-se que estes comportamentos podem ser autodeterminados (Deci & Ryan, 2000a) caso os colaboradores atribuam valor e se identifiquem com as políticas de GRH da organização (Madera et al., 2017; Tsaur & Lin, 2004), neste caso específico uma oferta de benefícios que vá ao encontro da satisfação das suas necessidades (Deci & Ryan, 2000a, 2000b; Maslow, 1943, 1970, 1987). Assim, na existência de necessidades (Karatepe & Sokmen, 2006; Karatepe & Uludag, 2007; Kusluvan et al., 2010; Silva &

Martins, 2016), uma baixa oferta de benefícios não gera comportamentos autodeterminados que têm impacto na duração da persistência e na mudança de comportamento (Gagné & Deci, 2005; Peccei & Rosenthal, 1997), ou seja, existe um impacto negativo no compromisso com a qualidade de serviço, um comportamento contrário ao desejado dentro das organizações do setor (Silva & Martins, 2016).

No que diz respeito à motivação, a não satisfação das necessidades dos colaboradores faz com que os indivíduos não se identifiquem com as normas e regulamentos da organização (Van den Broeck et al., 2016). Assim, enquanto relações fortes entre a organização e os colaboradores podem melhorar a motivação do funcionário em relação ao seu trabalho, o contrário não terá impacto na motivação (Bell et al., 2004). Climas organizacionais, que facilitam a satisfação das necessidades psicológicas básicas, promovem a motivação autónoma, por outro lado, ao existir uma baixa ou reduzida oferta, esta satisfação não acontece e, consequentemente, não existe promoção de motivação autónoma (Gagné & Deci, 2005).

A energia que é aplicada à ação tem por base a antecipação do nível de satisfação das necessidades que ocorrerá quando os resultados forem recebidos, se a alocação de tempo e energia não resultar na satisfação das necessidades, o funcionário não será motivado a continuar a agir da mesma forma (DeNisi & Pritchard, 2006). Segundo a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2000a, 2000b) as necessidades são teorizadas como os princípios que energizam a motivação intrínseca, caso esta satisfação não aconteça, não existe significado motivacional atribuído pelo indivíduo ao desempenho da ação. Assim, nestes contextos ocorrem comportamentos amotivados, em que o indivíduo não valoriza a atividade (Ryan, 1995), comportamentos motivados externamente devido às contingências existentes (Deci & Ryan, 2000a; Gagné & Deci, 2005), ou comportamentos introjetados, que se baseiam na aprovação das contingências de acordo com a autoestima, para evitar a culpa ou ansiedade (Deci & Ryan, 1995, 2000a). Compreende-se, assim, que comportamentos que não são autodeterminados apresentam um impacto negativo no desempenho do indivíduo (Deci & Ryan, 2000a).

Por fim, os nossos resultados permitiram verificar que a oferta de benefícios condiciona significativamente o *burnout*, que é responsável pela associação entre as necessidades individuais o *engagement*, o compromisso com a qualidade de serviço e a motivação. O índice de mediação moderada apresentou significância estatística, indicando que a oferta de benefícios é um moderador significativo na análise de mediação, ou seja, as relações estão condicionadas à oferta de benefícios.

O *burnout*, do colaborador, resulta maioritariamente da falta de recursos para lidar com as exigências de trabalho (Demerouti et al., 2001). A oferta de benefícios apresenta-se como um recurso importante na redução das exigências do trabalho, que influencia os níveis de *burnout* no trabalho (Bakker et al., 2005, 2014; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Hu et al., 2017; Schaufeli & Bakker, 2004).

Também o impacto das necessidades individuais no *burnout* e, consequentemente, nas variáveis de desempenho acontece em parte devido à oferta de benefícios existente (Van den Broeck et al., 2008, 2016). Em contextos de altos níveis de necessidades em que a oferta de benefícios é baixa ou intermédia, existe um aumento dos níveis de *burnout* (Bakker et al., 2014; Van den Broeck et al., 2008, 2016), provocando um efeito negativo no *engagement* (Saks, 2006; Xanthopoulou et al., 2009), no compromisso com a qualidade de serviço (Schaufeli, Leiter, et al., 2009; Tao et al., 2016) e na motivação (Freudenberger, 1974; Schaufeli, Leiter, et al., 2009).

Por outro lado, em contextos de altas exigências no trabalho, uma oferta de benefícios que vá ao encontro das necessidades dos colaboradores não tem implicações no *burnout* (Bakker et al., 2014), contribuindo assim positivamente para o *engagement* (Bakker et al., 2007; Hakanen et al., 2005; Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou et al., 2009), para o compromisso com a qualidade de serviço (Kusluvan et al., 2010; Silva & Martins, 2016) e para a motivação (DeNisi & Pritchard, 2006; Gagné & Deci, 2005).

#### **4.1. Implicações Teóricas**

O presente estudo, pela primeira vez, permitiu articular e criar uma complementaridade entre diferentes teorias e modelos teóricos, nomeadamente a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2000a), a teoria das necessidades (Maslow, 1943, 1970, 1987) e o modelo J-DR de Bakker et al. (2014).

Contribuiu ainda para realçar a vantagem da aplicação das teorias da motivação ao nível organizacional (Steers et al., 2004), especialmente na sua aplicação a colaboradores de hotelaria em que os comportamentos na prestação de serviços têm impacto direto na qualidade de serviço percebida pelo cliente (Wirtz & Heracleous, 2008). Fornecem-se, assim, evidências relevantes para a explicação do *burnout* e da redução do desempenho através da teoria da autodeterminação

Admite-se ter enriquecido a pesquisa que se tem focado nas necessidades e em como a sua satisfação aumenta a motivação dos funcionários (Baard et al., 2004; Deci et al., 2001; DeNisi & Pritchard, 2006; Gagné & Deci, 2005; Latham & Pinder, 2005; Locke & Latham, 2004; Van den Broeck et al., 2016). Realçou-se a importância da atribuição de valor, por parte dos colaboradores, à oferta de benefícios para que existam resultados a nível do seu desempenho (por exemplo *engagement*, compromisso para com a qualidade de serviço e motivação) (Deci & Ryan, 2000a; Demerouti et al., 2010; Gagné & Deci, 2005; González-Romá et al., 2006), neste caso que os benefícios tenham em conta e permitam satisfazer as necessidades dos colaboradores (Deci & Ryan, 2000b, 2000a; Maslow, 1943, 1970, 1987). Acredita-se que uma inovação do presente estudo foi a testagem do presente modelo de mediação moderada, terá sido a primeira vez que a oferta de benefícios foi testada, no setor da hotelaria, como

moderador entre a relação das necessidades individuais e o *engagement*, a motivação e o compromisso com a qualidade de serviço, por intermédio do *burnout*.

Tendo em conta a teoria JD-R, compreendeu-se que a oferta de benefícios pode ser considerada um recurso no trabalho que influencia o *burnout* e o *engagement* (Bakker et al., 2014). Realça-se a sua importância, porque a literatura existente parece carecer de evidências empíricas sobre o impacto da oferta de benefícios no desempenho dos colaboradores (Deadrick & Gibson, 2007; Dulebohn et al., 2009).

Confia-se que os resultados do presente estudo ajudem a preencher as lacunas conhecidas através da literatura a respeito da oferta de benefícios a indivíduos com elevadas necessidades e o seu impacto no compromisso com a qualidade de serviço, variável bastante associada à competitividade do negócio no setor hoteleiro (Kusluvan et al., 2010; Madera et al., 2017; Schneider et al., 2003; Wirtz & Heracleous, 2008).

Este estudo permitiu ainda responder à questão de que a oferta de benefícios pode ser considerada um mecanismo subjacente que afeta a satisfação das necessidades individuais (Deci & Ryan, 2000b; Maslow, 1943, 1970, 1987), o que influencia o desempenho do colaborador (Baard et al., 2004; Muse & Wadsworth, 2012). Confirma-se que os resultados oferecem informação inerente aos mecanismos pelos quais as necessidades dos indivíduos que exercem funções de atendimento ao cliente se manifestam nos ambientes de trabalho e também sobre o impacto dos diferentes níveis de oferta de benefícios, no *burnout*, no *engagement*, no compromisso com a qualidade de serviço e na motivação.

## **4.2. Implicações Práticas**

Dada a existência reduzida de estudos neste setor que investigaram o impacto da não satisfação das necessidades individuais no *burnout* e, conseqüentemente, no desempenho dos colaboradores (Van den Broeck et al., 2008), esta investigação pode ajudar a esclarecer em que condições esse impacto é mais patente, particularmente analisando o papel do nível de oferta de benefícios, uma variável que foi pouco estudada ao nível das suas implicações práticas na gestão estratégica de recursos humanos (Deadrick & Gibson, 2007; Dulebohn et al., 2009).

Apresentam-se fortes contribuições para suportar a importância da influência da oferta de benefícios, direcionadas às necessidades dos colaboradores, no desempenho dos indivíduos ao nível do *engagement*, da motivação e do compromisso com a qualidade de serviço.

Tendo por base os resultados obtidos, sugere-se que os gestores de recursos humanos poderão realizar um estudo semelhante nas respetivas unidades hoteleiras, de forma a identificar o nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores e se o facto de estas serem colmatadas, por meio de uma oferta de benefícios ajustada, resulta na melhoria do seu desempenho.

Compreende-se que, para o alinhamento estratégico das políticas de GRH com os objetivos da organização, é necessário analisar as consequências de aplicação de determinada política implementada (Madera et al., 2017). Preconiza-se que os gestores de recursos humanos apliquem regularmente questionários ou entrevistas aos seus colaboradores, para que a oferta de benefícios se mantenha alinhada com necessidades. As políticas devem ser regularmente avaliadas e adaptadas às mudanças, pois o seu sucesso varia consoante o contexto onde são inseridas (Brauns, 2013). Ou seja, as necessidades dos colaboradores podem variar consoante o contexto sociocultural do momento (Deci & Ryan, 2000b, 2000a), logo a atribuição de valor e identificação com os benefícios oferecidos pela organização poderá oscilar (Demerouti et al., 2010; Gagné & Deci, 2005; González-Romá et al., 2006; Kurtessis et al., 2017).

Os resultados desta pesquisa contribuem para a consciencialização do impacto negativo que as necessidades não satisfeitas dos colaboradores, têm sobre o seu desempenho e consequentemente a importância de uma oferta de benefícios lhes responda cabalmente.

### **4.3. Limitações e Pesquisas Futuras**

Algumas limitações do presente estudo são consideradas oportunidades interessantes de pesquisas futuras. Embora este estudo apresente evidências importantes para a explicação de que quanto menor a oferta de benefícios maior é o impacto indireto das necessidades individuais nas variáveis de desempenho estudadas, estas análises apresentam limitações. Assim, o método de amostragem foi não-probabilístico por conveniência e consequentemente por bola-de-neve, ou seja, este tipo de amostragem pode produzir resultados enviesados.

Os participantes desta investigação foram colaboradores com funções de receção ou serviço de F&B em hotéis de 3, 4 e 5 estrelas pertencentes à Região Centro ou à Área Metropolitana de Lisboa (NUTS II) o que não permite a generalização dos resultados, especialmente para outros colaboradores de hotelaria que não desempenhem funções de contacto direto com o público (Bettencourt & Brown, 2003; Karatepe et al., 2012; Singh, 2000), ou para colaboradores de outros países em que as condições de trabalho são diferentes (Silva & Martins, 2016), ou ainda para outras tipologias de alojamento turístico que não são consideradas hotel (Decreto-Lei n.º 80/2017, 2017). O nível de satisfação/insatisfação de necessidades psicológicas dos indivíduos, é influenciado não apenas pelas suas próprias competências, mas também pelas exigências ambientais, obstáculos e recursos nos seus contextos socioculturais (Deci & Ryan, 2000b, 2000a). Tendo em conta estas diferenças, futuras intenções de pesquisa poderão ser desenvolvidas para a generalização de resultados ou na expansão do modelo de pesquisa em diferentes contextos.

Este estudo incidiu apenas nos serviços do setor hoteleiro, contudo outros setores de serviços humanos como saúde, banca, ensino também poderão ser incluídos em pesquisas futuras.

Investigadores futuros que analisem o impacto das necessidades individuais no desempenho dos colaboradores e formas de atenuar este impacto devem adotar formas que ofereçam inferências mais sólidas sobre esta causalidade, nomeadamente, estudos experimentais que avaliem intervenções com base teórica e estudos longitudinais que descrevam a progressão do desempenho do colaborador, à medida que se introduzem benefícios.

Além disso, pesquisas futuras poderiam usar as escalas de necessidades individuais e de oferta de benefícios, desenvolvidas no presente estudo, de forma a contribuir para o aumento da sua validade, confiabilidade e reconhecimento no campo da investigação científica.

Constatou-se que as fortes exigências relacionadas com trabalho na área da hotelaria estão essencialmente associadas à exaustão emocional, ou seja, a escala CBI utilizada para medir o *burnout* está essencialmente associada à exaustão emocional. O CBI é constituído por três escalas que medem o *burnout* pessoal, o *burnout* relacionado ao trabalho e o *burnout* relacionado ao cliente (Kristensen et al., 2005), todavia no presente estudo apenas foi utilizada a escala de *burnout* relacionado ao trabalho. As outras duas tipologias de *burnout* podem exibir relações interessantes ao nível do impacto nas variáveis de desempenho analisadas, pelo que seria pertinente incluí-las em próximos estudos.

Como a satisfação de necessidades e a redução de burnout são importantes preditores de desempenho individual e as variáveis de desempenho individual são importantes preditores de desempenho organizacional, seria relevante a realização de estudos que analisem o impacto da satisfação das necessidades individuais no desempenho do indivíduo. Além das consequências da satisfação das necessidades por meio do nível de oferta de benefícios, para as variáveis de desempenho *engagement*, compromisso com a qualidade de serviço e motivação, seria pertinente incluir outras variáveis de desempenho para a análise desta relação, nomeadamente, o compromisso organizacional (Alexandrov et al., 2007; Bettencourt & Brown, 2003; Blau et al., 2001; Dorta-Afonso et al., 2021; Karatepe & Uludag, 2007; Lee & Ashforth, 1996; Mowday, 1998; Saks, 2006; Steers, 1977; Yang, 2010), a satisfação no trabalho (Alexandrov et al., 2007; Bettencourt & Brown, 2003; Borralha et al., 2016; Borritz et al., 2006; Dorta-Afonso et al., 2021; Karatepe & Uludag, 2007; Saks, 2006; Viseu et al., 2020; Yang, 2010; Yoon & Suh, 2003), os comportamentos de cidadania organizacional (Barroso Castro et al., 2004; Bell & Menguc, 2002; Kang et al., 2020; Yoon & Suh, 2003), o *turnover* (Alexandrov et al., 2007; Blau et al., 2001; Karatepe & Uludag, 2007; Lee & Ashforth, 1996; Muse & Wadsworth, 2012; Ohlin & West, 1993; Saks, 2006; Wen et al., 2020; Wildes, 2007; Yang, 2010), a retenção (Bibi et al., 2018; Caruana & Pitt, 1997; Choy & Kamoche, 2021; Wildes, 2007) e o absentismo (Borritz et al., 2006; Ozturk & Karatepe, 2019; Schaufeli, Bakker, et al., 2009; Yang, 2010).

Este estudo confirma que o reduzido nível de oferta de benefícios influencia os efeitos negativos das necessidades individuais no *burnout*. Contudo, verificou-se que os níveis altos de oferta de benefícios não influenciam na redução do *burnout*. Sugere-se que outros recursos organizacionais ou políticas de GRH, sejam incluídos no modelo como moderadores da relação de outras exigências existentes e o *burnout* (Dorta-Afonso et al., 2021; Khatri, 2000; Kusluvan et al., 2010; Otoo, 2019; Tiwari et al., 2019; Tsaur & Lin, 2004).

Assim, justifica-se a importância de pesquisas a partir desta perspectiva teórica e avaliação adicional de hipóteses nesta área.

## Conclusão

Os resultados obtidos revelaram que, em contextos em que os indivíduos apresentam necessidades não satisfeitas e que existem baixos ou médios níveis de oferta de benefícios, que vão ao encontro da satisfação das mesmas, os indivíduos sofrem de *burnout*, apresentando reduções no *engagement*, no compromisso com a qualidade de serviço e na motivação.

Tendo em conta a literatura analisada, esta terá sido a primeira vez que a oferta de benefícios foi testada como moderadora entre a relação das necessidades individuais e o *engagement*, o compromisso com a qualidade de serviço e a motivação, por intermédio do *burnout*.

O presente trabalho, além de ter permitido articular e criar uma complementaridade entre diferentes teorias, que apesar de terem surgido com finalidade distinta ao retratado neste estudo, retirou implicações teóricas e práticas que são uma mais-valia para a pesquisa existente na GRH no contexto de hotelaria. De forma mais detalhada, fornecem-se evidências de que os colaboradores, perante um elevado número de necessidades, apresentam uma tendência comum de *burnout* e consequentemente de redução do seu desempenho. Adicionalmente, verifica-se que esta tendência é determinada por condicionalismos contextuais, nomeadamente pelo nível de oferta de benefícios.

Por fim, os resultados encontrados denotam, ainda que são os contextos com reduzida oferta de benefícios que exercem impacto no *burnout* e, consequentemente, no desempenho dos colaboradores. Deste modo, as políticas de gestão estratégica de recursos humanos devem ser desenvolvidas com particular atenção às condições de trabalho, exigências do mesmo e características deste setor, tendo em vista a satisfação das necessidades dos colaboradores, para que através da integração e internalização, desempenhem comportamentos autodeterminados que contribuam para o bom desempenho individual e, consequentemente, para o sucesso da organização.

Em suma, o presente estudo estende o domínio de pesquisa atual, ao explorar em que medida o papel mediador do *burnout* e o papel moderador da oferta de benefícios explicam a relação entre as necessidades individuais e a sua influência no desempenho do indivíduo.



## Referências Bibliográficas

- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549–562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- Alexandrov, A., Babakus, E., & Yavas, U. (2007). The effects of perceived management concern for frontline employees and customers on turnover intentions: Moderating role of employment status. *Journal of Service Research*, 9(4), 356–371. <https://doi.org/10.1177/1094670507299378>
- Ali, B. J., Gardi, B., Othman, B. J., Ahmed, S. A., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Aziz, H. M., Sabir, B. Y., Sorguli, S., & Anwar, G. (2021). Hotel service quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 14–28. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.2>
- Armon, G., Melamed, S., Shirom, A., & Shapira, I. (2010). Elevated burnout predicts the onset of musculoskeletal pain among apparently healthy employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 399–408. <https://doi.org/10.1037/a0020726>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. In *Journal of Educational Psychology* (Vol. 99, Issue 2, pp. 274–284). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>

- Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423–440. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.4.423>
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: a constructive replication. *Anxiety, Stress, and Coping*, 21(3), 309–324. <https://doi.org/10.1080/10615800801958637>
- Barroso Castro, C., Martín Armario, E., & Martín Ruiz, D. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27–53. <https://doi.org/10.1108/09564230410523321>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78(2), 131–146. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(02\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00069-6)
- Bell, S. J., Mengüç, B., & Stefani, S. L. (2004). When customers disappoint: A model of relational internal marketing and customer complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 112–126. <https://doi.org/10.1177/0092070303261467>
- Berry, L. L., Conant, J. S., & Parasuraman, A. (1991). A framework for conducting a services marketing audit. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), 255–268. <https://doi.org/10.1007/BF02726500>
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 394–408. <https://doi.org/10.1177/0092070303255636>
- Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. A. (2018). HRM practices and employee retention: The moderating effect of work environment. In F. Ali, S. M. Rasoolimanesh, & C. Cobanoglu (Eds.), *Applying partial least squares in tourism and hospitality research* (pp. 129–152). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-699-620181007>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95–106. <https://doi.org/10.2307/1251919>
- Blau, G., Merriman, K., Tatum, D. S., & Rudmann, S. V. (2001). Antecedents and consequences of basic versus career enrichment benefit satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 669–688. <https://doi.org/10.1002/job.105>

- Boggiano, A. K. (1998). Maladaptive achievement patterns: A test of a diathesis-stress analysis of helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1681–1695. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1681>
- 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. <https://www.jsod-cieo.net/journal/index.php/jsod/article/view/60/58>
- Borritz, M., Rugulies, R., Bjorner, J. B., Villadsen, E., Mikkelsen, O. A., & Kristensen, T. S. (2006). Burnout among employees in human service work: Design and baseline findings of the PUMA study. *Scandinavian Journal of Public Health*, 34(1), 49–58. <https://doi.org/10.1080/14034940510032275>
- Bove, L. L., & Johnson, L. W. (2001). Customer relationships with service personnel: Do we measure closeness, quality or strength? *Journal of Business Research*, 54(3), 189–197. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00122-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00122-3)
- Boyd, B. J., & Schneider, N. I. (1997). Perceptions of the work environment and burnout in canadian child care providers. *Journal of Research in Childhood Education*, 11(2), 171–180. <https://doi.org/10.1080/02568549709594704>
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34–49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334>
- Brauns, M. (2013). Aligning strategic human resource management to human resources, performance and reward. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 12(11), 1405–1410. <https://doi.org/10.19030/iber.v12i11.8179>
- Caruana, A. (2002). Service loyalty. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811–828. <https://doi.org/10.1108/03090560210430818>
- Caruana, A., & Pitt, L. (1997). INTQUAL - an internal measure of service quality and the link between service quality and business performance. *European Journal of Marketing*, 31(8), 604–616. <https://doi.org/10.1108/03090569710176600>
- Chen, W.-J. (2013). Factors influencing internal service quality at international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 152–160. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.06.004>
- Choy, M. W. C., & Kamoche, K. (2021). Identifying stabilizing and destabilizing factors of job change: A qualitative study of employee retention in the Hong Kong travel agency industry. *Current Issues in Tourism*, 24(10), 1375–1388. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1792853>
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2013). Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement: Evidence from Irish science research centres. *Personnel Review*, 42(4), 396–421. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2011-0097>

- Cresswell, S. L., & Eklund, R. C. (2005). Motivation and burnout among top amateur rugby players. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 37(3), 469–477. <https://doi.org/10.1249/01.MSS.0000155398.71387.C2>
- Deadrick, D. L., & Gibson, P. A. (2007). An examination of the research-practice gap in HR: Comparing topics of interest to HR academics and HR professionals. *Human Resource Management Review*, 17(2), 131–139. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.001>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119–142.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. *Efficacy, Agency, and Self-Esteem*, XXXIII(2), 31–51.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000b). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Decreto-Lei n.º 80/2017 do Ministério da Economia, *Diário da República: I série*, n.º 125/2017 (2017). <https://dre.pt/application/conteudo/107596685>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 86, Issue 3, pp. 499–512). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.19.1.12>

- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209–222. <https://doi.org/10.1037/a0019408>
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>
- Devi Juwaheer, T. (2004). Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach – a case study of Mauritius. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(5), 350–364. <https://doi.org/10.1108/09604520410557967>
- Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., García-Rodríguez, F. J., & Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWS) on hospitality employees' outcomes through their organizational commitment, motivation, and job satisfaction. *Sustainability*, 13(6), 3226. <https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Dulebohn, J. H., Molloy, J. C., Pichler, S. M., & Murray, B. (2009). Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review*, 19(2), 86–103. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.001>
- Easingwood, C. (1986). New product development for service companies. *Journal of Product Innovation Management*, 3(4), 264–275. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(86\)90005-6](https://doi.org/10.1016/0737-6782(86)90005-6)
- Fiorilli, C., De Stasio, S., Benevene, P., Iezzi, D. F., Pepe, A., & Albanese, O. (2015). Copenhagen Burnout Inventory (CBI): A validation study in an Italian teacher group. In *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology* (Vol. 22, Issue 4, pp. 537–551). Cises, Srl. <https://doi.org/10.4473/TPM22.4.7>
- Firth, H., & Britton, P. (1989). 'Burnout', absence and turnover amongst british nursing staff. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 55–59. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1989.tb00477.x>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Fundação Francisco Manuel dos Santos. (2021, maio). Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: Total e por sector de actividade económica. Pordata - Base de dados de Portugal Contemporâneo. <https://www.pordata.pt/Portugal/Ganho+m%C3%A9dio+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica-377>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469–481. <https://doi.org/10.1108/09596110610681511>

- Gillet, N., Huart, I., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2013). Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46–55. <https://doi.org/10.1037/a0030066>
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6), 479–487. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x>
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2–3), 415–424. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hartline, M. D., Maxham, J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35–50. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.35.18001>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Press, Guilford.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2017). How are changes in exposure to job demands and job resources related to burnout and engagement? A longitudinal study among chinese nurses and police officers. *Stress and Health*, 33(5), 631–644. <https://doi.org/10.1002/smi.2750>
- J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kang, J., Ji, Y., Baek, W., & Byon, K. K. (2020). Structural relationship among physical self-efficacy, psychological well-being, and organizational citizenship behavior among hotel employees: Moderating effects of leisure-time physical activity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 8856. <https://doi.org/10.3390/ijerph17238856>
- Karatepe, O. M., Babakus, E., & Yavas, U. (2012). Affectivity and organizational politics as antecedents of burnout among frontline hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 66–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.003>

- Karatepe, O. M., & Sokmen, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27(2), 255–268. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.001>
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645–665. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.006>
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336–365. <https://doi.org/10.1080/095851900339909>
- Kim, H., Ji, J., & Kao, D. (2011). Burnout and physical health among social workers: A three-year longitudinal study. *Social Work*, 56(3), 258–268. <https://doi.org/10.1093/sw/56.3.258>
- Klassen, R. M., Aldhafri, S., Mansfield, C. F., Purwanto, E., Siu, A. F. Y., Wong, M. W., & Woods-McConney, A. (2012). Teachers' engagement at work: An international validation study. *The Journal of Experimental Education*, 80(4), 317–337. <https://doi.org/10.1080/00220973.2012.678409>
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>
- Kulikowski, K., & Sedlak, P. (2020). Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology*, 39(1), 343–353. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9768-4>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Ledgerwood, C. E., Crotts, J. C., & Everett, A. M. (1998). Antecedents of employee burnout in the hotel industry. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4(1), 31–44. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1603\(199803\)4:1<31::AID-PTH127>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1603(199803)4:1<31::AID-PTH127>3.0.CO;2-5)
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>

- Liljegren, M., & Ekberg, K. (2008). The longitudinal relationship between job mobility, perceived organizational justice, and health. *BMC Public Health*, 8(1), 164. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-8-164>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should we do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670974>
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48–67. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow, A. H. (1970). New introduction: Religions, values, and peak-experiences. *Journal of Transpersonal Psychology*, 2(2), 83–90. <https://www.atpweb.org/jtparchive/trps-02-70-02-083.pdf>
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality* (3rd ed.). Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132(3), 327–353. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.327>
- Milfont, T. L., Denny, S., Ameratunga, S., Robinson, E., & Merry, S. (2008). Burnout and wellbeing: Testing the Copenhagen Burnout Inventory in New Zealand teachers. *Social Indicators Research*, 89(1), 169–177. <https://doi.org/10.1007/s11205-007-9229-9>
- Mittal, V., & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131–142. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.1.131.18832>
- Mohren, D. C. L., Swaen, G. M. H., Kant, I., van Amelsvoort, L. G. P. M., Borm, P. J. A., & Galama, J. M. D. (2003). Common infections and the role of burnout in a Dutch working population. *Journal of Psychosomatic Research*, 55(3), 201–208. [https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(02\)00517-2](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(02)00517-2)
- Mosahab, R., Mahamad, O., & Ramayah, T. (2010). Service quality, customer satisfaction and loyalty: A test of mediation. *International Business Research*, 3(4), 72–80. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n4p72>
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)

- Murray-Gibbons, R., & Gibbons, C. (2007). Occupational stress in the chef profession. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 32–42. <https://doi.org/10.1108/09596110710724143>
- Muse, L. A., & Wadsworth, L. L. (2012). An examination of traditional versus non-traditional benefits. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 112–131. <https://doi.org/10.1108/02683941211199527>
- Nerstad, C. G. L., Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2010). Factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across occupational groups in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(4), 326–333. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00770.x>
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91(3), 328–346. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.91.3.328>
- Ohlin, J. B., & West, J. J. (1993). An analysis of the effect of fringe benefit offerings on the turnover of hourly housekeeping workers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 12(4), 323–336. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0278-4319\(93\)90049-F](https://doi.org/10.1016/0278-4319(93)90049-F)
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949–970. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
- Ozturk, A., & Karatepe, O. M. (2019). Frontline hotel employees' psychological capital, trust in organization, and their effects on nonattendance intentions, absenteeism, and creative performance. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(2), 217–239. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1509250>
- Palmer, A., & O'Neill, M. (2003). The effects of perceptual processes on the measurement of service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(3), 254–274. <https://doi.org/10.1108/08876040310474819>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. [https://www.researchgate.net/publication/225083802\\_SERVQUAL\\_A\\_multiple-Item\\_Scale\\_for\\_measuring\\_consumer\\_perceptions\\_of\\_service\\_quality](https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), 201–230. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90033-7)
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (1997). The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from a UK service context. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 66–86. <https://doi.org/10.1080/095851997000000041>

- Peccei, R., & Rosenthal, P. (2000). Front-line responses to customer orientation programmes: a theoretical and empirical analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 562–590. <https://doi.org/10.1080/095851900339765>
- Rucci, A. J., Kirn, S. P., & Quinn, R. T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 82–97. <https://hbr.org/1998/01/the-employee-customer-profit-chain-at-sears>
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3), 450–461. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.3.450>
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397–427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.749>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557–1586. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burn-out and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>

- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schlesinger, L. A., Heskett, J. L., Trypuc, B., & Heller, A. (1991). Breaking the cycle of failure in services. *Sloan Management Review*, 32(3), 17–28. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/breaking-cycle-failure-services/docview/224962859/se-2?accountid=38384>
- Schneider, B., Godfrey, E. G., Hayes, S. C., Huang, M., Lim, B.-C., Nishii, L. H., Raver, J. L., & Ziegert, J. C. (2003). The human side of strategy: employee experiences of strategic alignment in a service organization. *Organizational Dynamics*, 32(2), 122–141. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00014-7)
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459–481. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9100-y>
- Shimizutani, M., Odagiri, Y., Ohya, Y., Shimomitsu, T., Kristensen, T. S., Maruta, T., & Imori, M. (2008). Relationship of nurse burnout with personality characteristics and coping behaviors. *Industrial Health*, 46(4), 326–335. <https://doi.org/10.2486/indhealth.46.326>
- Silva, S., & Martins, D. (2016). HRM specificities' on Portugal hotel units. In V. Katsoni & A. Stratigea (Eds.), *Tourism and Culture in the Age of Innovation* (pp. 393–410). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-27528-4\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-319-27528-4_27)
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15–34. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.15.17998>
- Sinval, J., Marques-Pinto, A., Queirós, C., & Marôco, J. (2018). Work engagement among rescue workers: Psychometric properties of the portuguese UWES. *Frontiers in Psychology*, 8, 2229. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02229>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670978>
- Stefano, N. M., Filho, N. C., Barichello, R., & Sohn, A. P. (2015). A fuzzy SERVQUAL based method for evaluated of service quality in the hotel industry. *Procedia CIRP*, 30, 433–438. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.02.140>

- Stinglhamber, F., Ohana, M., Caesens, G., & Meyer, M. (2020). Perceived organizational support: the interactive role of coworkers' perceptions and employees' voice. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 107–124. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2018-0137>
- Tao, K., Karande, K., & Arndt, A. D. (2016). How angry customer complaints influence salesperson commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(3), 265–282. <https://doi.org/10.1080/10696679.2016.1170521>
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316–334. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120–136. <https://doi.org/10.1080/02678370903072555>
- Taylor, S. A., & Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of Retailing*, 70(2), 163–178. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90013-2)
- Tiwari, V., Srivastava, S., & Kumar, P. (2019). Adoption of HRM Practices: A Practical Model- Case Study of a hotel. *IOSR Journal of Business and Management*, 21(4), 59–63. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol21-issue4/Series-1/H2104015963.pdf>
- Toker, S., & Biron, M. (2012). Job burnout and depression: Unraveling their temporal relationship and considering the role of physical activity. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 699–710. <https://doi.org/10.1037/a0026914>
- Tsai, F.-J., & Chan, C.-C. (2010). Occupational stress and burnout of judges and procurators. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83(2), 133–142. <https://doi.org/10.1007/s00420-009-0454-1>
- Tsaur, S.-H., & Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471–481. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00117-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00117-1)
- Vallièrès, F., McAuliffe, E., Hyland, P., Galligan, M., & Ghee, A. (2017). Measuring work engagement among community health workers in Sierra Leone: Validating the Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(1), 41–46. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.12.001>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Viseu, J., Pinto, P., Borralha, S., & de Jesus, S. N. (2020). Role of individual and organizational variables as predictors of job satisfaction among hotel employees. *Tourism and Hospitality Research*, 20(4), 466–480. <https://doi.org/10.1177/1467358420924065>
- Wen, B., Zhou, X., Hu, Y., & Zhang, X. (2020). Role stress and turnover intention of front-line hotel employees: The roles of burnout and service climate. *Frontiers in Psychology*, 11, 36. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00036>
- Wildes, V. J. (2007). Attracting and retaining food servers: How internal service quality moderates occupational stigma. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 4–19. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.08.003>
- Winwood, P. C., & Winefield, A. H. (2004). Comparing two measures of burnout among dentists in Australia. *International Journal of Stress Management*, 11(3), 282–289. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.11.3.282>
- Wirtz, J., & Heracleous, L. (2008). Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(1), 4–19. <https://doi.org/10.1108/09604520810842812>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Kantas, A., & Demerouti, E. (2012). Measuring burnout and work engagement: Factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 7(2), 40–52. [https://www.business-and-management.org/download.php?file=2012/7\\_2--40-52-Xanthopoulou,Bakker,Kantas,Demerouti.pdf](https://www.business-and-management.org/download.php?file=2012/7_2--40-52-Xanthopoulou,Bakker,Kantas,Demerouti.pdf)
- Yang, J.-T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609–619. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002>
- Yeh, W.-Y., Cheng, Y., Chen, C.-J., Hu, P.-Y., & Kristensen, T. S. (2007). Psychometric properties of the Chinese version of Copenhagen burnout inventory among employees in two companies in Taiwan. *International Journal of Behavioral Medicine*, 14(3), 126–133. <https://doi.org/10.1007/BF03000183>
- Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597–611. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00290-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00290-9)

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35–48. <https://doi.org/10.2307/1251263>

Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., & Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(3), 443–446. <https://doi.org/10.1177/014616727800400317>

## Anexos

### Anexo A: Escala de Necessidades Individuais, elaborada com base na teoria das necessidades de Maslow (1943, 1954)

Item	Escala de Necessidades Individuais				
	Nunca/Quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
	1	2	3	4	5
	Necessidades Biológicas e Fisiológicas				
1	Valorizo o acesso a alguns alimentos que são essenciais à minha saúde.				
2	Procuro obter apoios relativos a alojamento.				
3	Sinto prazer quando tenho mais horas de sono e descanso.				
	Necessidades de Segurança				
4	Procuro resolver questões relativas à minha estabilidade e proteção.				
5	Considero importante a adoção de medidas de proteção, higiene e segurança em situações de crise sanitária.				
6	Valorizo medidas de proteção e segurança em situações de risco, ataque ou conflito.				
7	Procuro por segurança e estabilidade em situações de crise económica.				
8	Valorizo o facto de poder usufruir de uma conta poupança.				
9	Atribuo importância a seguros de vários tipos (médico, dentário, desemprego, deficiência, velhice, ...).				
	Necessidades de Amor e Pertença				
10	Gosto de ter amigos com quem possa partilhar as minhas alegrias e tristezas.				
11	Procuro atenuar o conflito trabalho-família.				
12	Gosto de fazer amizades que se mantêm para além das relações de trabalho.				

	Necessidades de Estima
13	Sinto satisfação quando vejo que me respeitam.
14	Procuro reconhecimento e valorização do meu trabalho.
15	Preocupo-me com a reputação e prestígio.
	Necessidades Cognitivas
16	Gosto de aperfeiçoar as minhas competências intelectuais.
17	Procuro expor as minhas ideias através da participação em projetos que possam decorrer na minha empresa.
18	Sinto-me atraído(a) por funções intelectualmente mais exigentes.
	Necessidades Estéticas
19	Atribuo importância a descontos em clínicas de medicina estética.
20	Para mim é importante utilizar produtos de cuidados de beleza.
21	Valorizo o acesso a descontos em esteticistas e cabeleireiros.
	Necessidades de Autorrealização
22	Sinto prazer em desempenhar uma arte.
23	Gosto de praticar desporto.
24	Sinto satisfação quando contribuo para a minha família.
	Necessidades de Transcendência
25	Necessito de praticar as minhas crenças religiosas ou espirituais.
26	Gosto de praticar turismo de natureza.
27	Atribuo importância à prática de relações sexuais.

## Anexo B: Escala de Oferta de Benefícios, elaborada com base na teoria das necessidades de Maslow (1943, 1954)

Item	Escala de Oferta de Benefícios				
	Nunca/Quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
	1	2	3	4	5
	Benefícios de Satisfação de Necessidades Biológicas e Fisiológicas				
1	Esta empresa fornece um programa de ajuda alimentar.				
2	A empresa oferece alojamento ou comparticipa parte das rendas associadas.				
3	Os horários são compatíveis com as minhas horas de sono e descanso.				
	Benefícios de Satisfação de Necessidades de Segurança				
4	Esta empresa oferece-me ajuda na resolução de questões relativas à minha estabilidade e proteção.				
5	Em caso de crise sanitária esta empresa adota regras e fornece equipamento de proteção, higiene e segurança no trabalho.				
6	A empresa possui medidas de prevenção e proteção para situações de risco, ataque ou conflito.				
7	A empresa fornece apoio ou tende a manter os postos de trabalho em caso de crise económica.				
8	Esta empresa concede-me a oportunidade de usufruir de uma conta poupança.				
9	A empresa oferece o acesso a seguros de vários tipos (médico, dentário, desemprego, deficiência, velhice, ...).				
	Benefícios de Satisfação de Necessidades de Amor e Pertença				
10	A empresa apoia e desenvolve atividades que fomentam a criação de sentimentos de confiança e amizade, com os meus colegas de trabalho.				
11	A empresa oferece-me recursos que permitem atenuar o conflito trabalho-família.				

12	Existem restrições nas demonstrações de amor e afeto neste local de trabalho.
Benefícios de Satisfação de Necessidades de Estima	
13	Neste local de trabalho sinto que sou respeitado(a) pelos que me rodeiam.
14	Quando alcanço objetivos organizacionais, o meu trabalho é alvo de reconhecimento e valorizado.
15	Esta empresa oferece-me benefícios que me permitem assumir um determinado estatuto na sociedade.
Benefícios de Satisfação de Necessidades Cognitivas	
16	A empresa valoriza o desenvolvimento de conhecimentos ao fomentar o acesso a ações de formação (gratuitas ou com desconto).
17	Tenho a oportunidade de expor as minhas ideias através da participação em projetos que decorrem na empresa.
18	Desempenho / desempenhei uma função que me satisfaz / satisfaz intelectualmente.
Benefícios de Satisfação de Necessidades Estéticas	
19	A empresa favorece o acesso a clínicas de medicina estética.
20	A empresa favorece o acesso a produtos de cuidados de beleza.
21	A empresa favorece o acesso a esteticistas e cabeleireiros.
Benefícios de Satisfação de Necessidades de Autorrealização	
22	A empresa permite-me desenvolver a minha veia artística.
23	A empresa motiva-me a praticar desporto.
24	Esta empresa permite, quando necessário, que eu me dedique ao meu agregado familiar.
Benefícios de Satisfação de Necessidades de Transcendência	
25	Esta empresa permite-me praticar as minhas crenças religiosas ou espirituais.
26	A empresa fornece recursos para a prática de turismo de natureza.

27	Esta empresa dá-me condições para que possa ter uma vida afetiva e sexual satisfatória.
----	---

---



**Anexo C: Escala de *Burnout* Relacionado ao Trabalho, retirada do *Copenhagen Burnout Inventory* de Kristensen et al. (2005).**

Item	Escala de <i>Burnout</i> Relacionado ao Trabalho				
	Nunca/Quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
	1	2	3	4	5
1	Sinto-me esgotado(a) no final do dia de trabalho.				
2	Sinto-me exausto(a) de manhã ao pensar em mais um dia de trabalho.				
3	Sinto que cada hora de trabalho é cansativa para mim.				
4	Tenho energia suficiente para a minha família e amigos durante o meu tempo de lazer.				
5	O meu trabalho é emocionalmente desgastante.				
6	O meu trabalho deixa-me frustrado(a).				
7	Sinto-me esgotado(a) por causa do meu trabalho.				



**Anexo D: Escala de *Engagement*, elaborada com base no instrumento psicométrico *Utrecht Work Engagement Scale* de Sinval et al. (2018).**

Item	Escala de <i>Engagement</i>				
	Nunca/Quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
	1	2	3	4	5
	Vigor				
1	No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.				
2	No meu trabalho sinto-me com força e energia.				
3	Quando me levanto, de manhã, apetece-me ir trabalhar.				
	Dedicação				
4	Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.				
5	O meu trabalho inspira-me.				
6	Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.				
	Absorção				
7	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.				
8	Fico absorvido(a) pelo meu trabalho.				
9	“Deixo-me ir”, (i.e., o tempo passa a correr) quando estou a trabalhar.				



**Anexo E: Escala de Compromisso com a Qualidade de Serviço, elaborada com base nas escalas de Peccei e Rosenthal (1997), Bell et al. (2004) e Tao et al. (2016)**

Item	Compromisso com a Qualidade de Serviço				
	<p><b>Cenário:</b> Imagine que está a atender um cliente no hotel. Enquanto isso, o número de pessoas à espera pelo seu atendimento vai aumentando cada vez mais. De repente, um dos clientes, num tom de voz normal ou enraivecido, profere a seguinte reclamação:</p> <p>"Ei! Não consegue trabalhar um pouco mais rápido? Estou há imenso tempo à espera para ser atendido(a). Eu não posso acreditar que este hotel emprega gente tão incompetente. Porque é que não deixa outra pessoa ocupar o seu lugar?"</p>				
	Discordo total- mente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
1	Vou trabalhar sempre para melhorar a qualidade do serviço prestado ao cliente.				
2	Vou fazer sugestões sobre como melhorar o atendimento ao cliente no hotel.				
3	Vou esforçar-me muito no meu trabalho para tentar satisfazer os clientes.				
4	Independentemente do que eu sinto, vou sempre dedicar-me aos clientes que atender.				



## Anexo F: Escala de Motivação no Trabalho de Bell et al. (2004)

Item	Escala de Motivação no Trabalho				
	Discordo total- mente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
1	A maior satisfação na minha vida vem do meu trabalho.				
2	Muitos dos meus interesses estão centrados no meu trabalho.				
3	Estou, pessoalmente, muito envolvido no meu trabalho.				