

RITA ISABEL DOS SANTOS DUARTE

RELAÇÃO ENTRE O SUPORTE SOCIAL E O CAPITAL PSICOLÓGICO
POSITIVO E A *PERFORMANCE* DOS COLABORADORES: PAPEL
MEDIADOR DO *ENGAGEMENT* NO TRABALHO



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

RITA ISABEL DOS SANTOS DUARTE

RELAÇÃO ENTRE O SUPORTE SOCIAL E O CAPITAL PSICOLÓGICO
POSITIVO E A *PERFORMANCE* DOS COLABORADORES: PAPEL
MEDIADOR DO *ENGAGEMENT* NO TRABALHO

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das
Organizações

Trabalho efetuado sobre a orientação de:
Professor Doutor João Nuno Ribeiro Viseu



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

2022

Relação entre o suporte social e o capital psicológico positivo e a *performance* dos colaboradores: papel mediador do *engagement* no trabalho

Declaração de autoria de trabalho

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

(Rita Isabel Dos Santos Duarte)

©Copyright Rita Isabel dos Santos Duarte

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

« [...]

A ambição, sonho querido
Em que eu fiz desta canção
O meu brinquedo preferido

De muito novo
Assentei praça no fado
E com as praças antigas
Aprendi a ser soldado

Passei a pronto
Fiz do fado a minha luta
E agora tenho saudade
De quando eu era recruta

[...]»

Belos Tempos, de Fernando Farinha

Agradecimentos

Dizem que a vida é feita de momentos, pessoas, lugares e histórias. Mas é mais ainda. É feita também de gratidão e quando agradecemos está tudo certo. Quando dizem que “sozinhos vamos mais rápido, mas juntos vamos mais longe” é impossível refutar. É neste espaço que aproveito a oportunidade para endereçar os meus agradecimentos aos que me acompanharam nesta etapa académica.

Em primeiro lugar, agradeço do fundo do coração à minha família. Pelo que sou hoje, pelo apoio e companhia. Eternamente grata por respeitarem os meus sonhos. Obrigada, mãe, pela infinita paciência e por cuidares de mim. Obrigada, pai, por sempre me dares ferramentas para estudar e deixares-me seguir o meu caminho. Obrigada, mana, por me apoiares incondicionalmente e por todo o carinho. Obrigada, mano, pelo apoio e por seres o meu porto-abrigo quando mais preciso. Obrigada, Santi, por me mostrares a forma mais pura de amar. Amo-te mil milhões! Obrigada por me deixarem voar!

A nível académico, um enorme agradecimento ao meu orientador João Viseu que foi incansavelmente disponível. Agradeço pelo apoio e pela forma como transparece a paixão pela docência. Agradeço também a todos os meus professores que contribuíram para o meu enriquecimento do conhecimento na área.

Obrigada à Joaquina que sempre me incentivou na minha jornada académica e no meu percurso de desenvolvimento pessoal. Esta etapa seria mais difícil sem a sua ajuda.

Obrigada à Silvia por ser a minha confidente e por me iluminar nos dias mais escuros.

Obrigada à Maria Miguel por ser a melhor companheira de universidade que a vida me deu.

Obrigada às minhas amigas Tatiana, Madalena, Nádía e Ana pelo apoio e pelas horas infinitas de conversa que sabem tão bem.

Por fim, um enorme agradecimento a todos os que me ajudaram na recolha da amostra e a todos os colaboraram nesta investigação.

Resumo

A *performance* laboral tem cada vez mais vindo a ser reconhecida pelas organizações. No setor hoteleiro, os trabalhadores são vistos como peça fundamental para a transmissão de uma boa impressão, relação de lealdade e qualidade com os clientes, o que se traduz numa vantagem competitiva (Slåtten & Mehmetoglu, 2011; Chi & Gursoy, 2009 citado por Paek, Schuckert, Kim, & Lee, 2015).

A presente investigação tem como objetivo principal compreender os mecanismos explicativos da *performance* no trabalho. Desta forma, pressupõe-se que o *engagement* no trabalho media a relação entre o suporte social dos colegas e das chefias, o capital psicológico positivo e a *performance* no trabalho, de encontro com o modelo teórico *Job Demands-Resources*.

O estudo seguiu um *design* metodológico transversal de natureza quantitativa. Primeiramente, foi elaborado um protocolo de investigação na plataforma eletrónica *Google Forms*. Posteriormente, de forma a testar o modelo desenhado, foi recolhida uma amostra de trabalhadores (N = 235) do setor hoteleiro no Algarve.

Os resultados mostraram as seguintes associações positivas: suporte social dos colegas e PsyCap, suporte social das chefias e *engagement* no trabalho, PsyCap e *engagement* no trabalho, PsyCap e *performance* laboral e, por último, a relação do *engagement* enquanto mediador entre o PsyCap e a *performance* no trabalho. No entanto, existiram hipóteses que não se comprovaram por não atingirem associações positivas significativas. As implicações na prática e pesquisa futura são consideradas.

Palavras-chave: Modelo Exigências-Recursos, Suporte social, PsyCap, *Engagement* no trabalho, *Performance* no Trabalho.

Abstract

Labor performance has increasingly been recognized by organizations. In the hotel sector, workers are seen as a key part of the transmission of a good impression, relationship of loyalty and quality with customers, which translates into a competitive advantage (Slåtten & Mehmetoglu, 2011; Chi & Gursoy, 2009 cited by Paek, Schuckert, Kim, & Lee, 2015).

The main objective of this research is to understand the explanatory mechanisms of performance at work. Thus, it is assumed that engagement at work mediates the relationship between the social support of colleagues and managers, positive psychological capital and performance at work, in agreement with the framework of the Job Demands-Resources Model.

The study followed a cross-sectional methodological design of quantitative nature. First, an investigation protocol was developed on the Google Forms electronic platform. Later, in order to test the model designed, a sample of workers (N = 235) from the hotel sector in the Algarve was collected.

The results showed the following positive associations: social support from colleagues and PsyCap, social support of managers and engagement at work, PsyCap and engagement at work, PsyCap and work performance and, finally, the relationship of engagement as mediator between PsyCap and performance at work. However, there were hypotheses that were not proven to be because they did not reach significant positive associations. The implications in future practice and research are considered.

Keywords: Job Demands-Resources Model, Social Support, PsyCap, Work Engagement, Job Performance.

Índice Geral

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice Geral.....	iv
Índice de Figuras.....	vi
Índice de tabelas.....	vii
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	viii
Capítulo 1	9
1.1. Introdução	9
1.2. Breves conceitos	12
1.2.1. Turismo e Hotelaria.....	12
1.2.2. Alojamentos e empreendimento turísticos	12
1.2.3. Tipos de alojamento	13
1.3. Caracterização do Algarve.....	15
Capítulo 2	17
2.1. Revisão de Literatura	17
2.1.1. <i>Job Demands-Recources Model</i>	17
2.1.2. Suporte Social dos colegas e das chefias	23
2.1.3. Capital Psicológico Positivo.....	27
2.1.4. <i>Engagement</i> no trabalho.....	31
2.1.5. <i>Performance</i> laboral.....	34
Capítulo 3	36
3.1. Metodologia	36
3.1.1. Hipóteses de Investigação	36

3.1.2. Amostra	38
3.1.3. Instrumentos	40
3.1.4. Procedimento de Recolha de Dados.....	41
3.1.5. Procedimento de Análise de Dados.....	43
Capítulo 4	46
4.1. Resultados	46
4.1.2. Estatística Descritiva e Correlacional	46
4.1.3. Ajustamento Global do Modelo	46
4.1.4. Avaliação do Modelo de Medida	47
4.1.5. Variância do Método Comum.....	50
4.1.6. Análise das Hipóteses de Investigação.....	50
Capítulo 5	53
5.1. Discussão	53
Capítulo 6	60
6.1. Conclusão.....	60
Referências Bibliográficas.....	63
Anexos	72
Anexo A – Protocolo De Investigação.....	72

Índice de Figuras

Figura 1 - Principais Fatores da Atividade Turística.....	12
Figura 2 - Mapa do Algarve	16
Figura 3 - Modelo Exigências-Recursos.	22
Figura 4 - Modelo de investigação	37

Índice de tabelas

Tabela 1 - Tipos de Estabelecimento hoteleiro predominantes em Portugal.....	14
Tabela 2 - Componentes do PsyCap e suas definições	27
Tabela 3 - Caracterização da Amostra (N=235)	38
Tabela 4 - Índices de Ajustamento do Modelo	46
Tabela 5 - Resultados da Validade Fatorial, Validade Convergente e Fidelidade.....	48
Tabela 6 - Resultados da Validade Discriminante	50
Tabela 7 - Resultados das Hipóteses de Investigação	51
Tabela 8 - Resultados do Modelo de Investigação Reespecificado.....	52

Lista de Abreviaturas e Siglas

AVE – *Average Variance Extracted*

CPC-12 – *Compound PsyCap Scale 12*

PIB – Produto Bruto Interno

PsyCap – Capital Psicológico

UWES-9 – *Utrecht Work Engagement Scale 9*

Capítulo 1

1.1. Introdução

O turismo tem-se revelado uma das atividades económicas com maior sucesso e em exponencial crescimento nas últimas décadas. Em Portugal, o turismo foi o responsável por 19,1% do PIB em 2018, onde garantiu emprego a cerca de 1 milhão de trabalhadores (Presstur, 2019).

Com o desenvolvimento mundial e o aumento de fluxo turístico, a hotelaria ocupa um lugar de destaque mundial, expandindo-se num ambiente competitivo e cheio de desafios a nível de organização e gestão (Quintas, 2013 citado por Moradias, 2017). A hotelaria encontra-se então inserida no turismo numa relação simbiótica e é considerada um grande alicerce para a manutenção e continuação dos destinos turísticos.

O Algarve é um destino turístico que possui uma vasta lista de produtos turísticos para atrair cada vez mais visitantes. Graças ao sol, praias, gastronomia e tantos outros tesouros que a região detém, a região algarvia é a zona do país onde se encontra maior número de empreendimentos turísticos (23%), assim como unidades de alojamento (32%) (Deloitte, 2016).

O turismo é atualmente o serviço que mais se destaca na região (Turismo do Portugal, 2017), explicando 60% do emprego e 66% do PIB regional (Visit Algarve, 2020). Desta forma, o turismo é considerado o grande impulsionador da região.

Perante o crescimento exponencial, a hotelaria encontra cada vez mais desafios. A nível organizacional, um dos grandes desafios é encontrar estratégias para melhorar a *performance* laboral (Jensen, Patel, & Messersmith, 2013 citado por Rodríguez, Kozusznik, Peiró, & Tordera, 2019). Uma boa *performance* traz inúmeros benefícios aos mais diversos níveis. Por um lado, traduz-se numa melhoria das receitas dos hotéis, o que contribui, igualmente, para o desenvolvimento económico da região. Por outro lado, colaboradores com boa *performance* revelam-se um elemento-chave pelo sucesso da organização. Portanto, é compreensível a crescente atenção que as pesquisas têm demonstrado sobre o tema, com o objetivo de contribuir para o aumento do capital humano e organizacional através da *performance* e eficiência (Gulzar, Moon, Attiq, & Azam, 2014 citado por Rodríguez, Kozusznik, Peiró, & Tordera, 2019).

Porém, Portugal é classificado como um país de gestão de *performance* baixa, ocupando o 102º lugar num total de 122 países em categoria de produtividade, no Relatório de Capital Humano, do *World Economic Forum*, em 2013 (Pina e Cunha, Vieira, Rego, & Clegg, 2018). As práticas de

gestão de recursos humanos são, alegadamente, as causas parciais desta classificação. No entanto também é preciso ter em conta que a gestão da *performance* é vista como o calcanhar de Aquiles da gestão do capital humano (Pina e Cunha, Vieira, Rego, & Clegg, 2018), como refere Pulakos (2009).

Como setor que presta serviço ao público, torna-se relevante melhorar a *performance* organizacional (Rodríguez, Kozusznik, Peiró, & Tordera, 2019). Assim, a hotelaria necessita trabalhar para melhorar as experiências oferecidas aos seus clientes e, para isso, a solução é prevenir falhas e inovar os seus serviços (Swanson et al., 2020 citado por Luu, 2021). Portanto, também se depara com a necessidade de centralizar a importância dos colaboradores. É correto, numa primeira análise, refletir como pode ser possível promover a *performance* laboral dos trabalhadores deste ramo.

Assim, a presente investigação tem como objetivo principal compreender os mecanismos explicativos da *performance* no trabalho de maneira a auxiliar numa resposta e estratégias a implementar. Com a intenção de progressão na gestão de recursos humanos, numa visão orientada para o bem-estar psicológico dos colaboradores, o presente trabalho propõe um modelo com base no modelo teórico *Job Demands-Resources*, cujo pressupõe o *engagement* no trabalho como potencial mediador da relação entre o suporte social dos colegas e das chefias, o capital psicológico positivo e a *performance* no trabalho.

Este estudo segue um *design* metodológico transversal de natureza quantitativa. Após a elaboração de um protocolo de investigação na plataforma eletrónica *Google Forms*, procedeu-se à recolha da amostra que contou com um total de 235 trabalhadores do setor hoteleiro no Algarve.

A estrutura do trabalho é composta por 7 capítulos: o primeiro capítulo diz respeito à introdução, a apresentação breve de conceitos inseridos no contexto do turismo e hotelaria e a caracterização da região onde foi realizado o estudo. O segundo capítulo engloba a revisão de literatura do modelo cujo estudo foi alicerçado e das variáveis do modelo proposto, sendo elas: o suporte social dos colegas e das chefias, o capital psicológico positivo, o *engagement* no trabalho e finalmente a *performance* laboral. O terceiro capítulo é direcionado para a metodologia onde se encontram as hipóteses de investigação, a caracterização da amostra, os instrumentos utilizados, o procedimento de recolha de dados e o procedimento de análise de dados. O quarto capítulo destina-se à apresentação da estatística descritiva e correlacional, do ajustamento global do modelo, da avaliação do método comum e da análise das hipóteses de investigação. A discussão do trabalho

encontra-se no quinto capítulo e a conclusão final do estudo no sexto capítulo. Finalmente, dispõem-se as referências bibliográficas e os anexos.

1.2. Breves conceitos

1.2.1. Turismo e Hotelaria

A Organização Mundial de Turismo define o turismo como “o conjunto das atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros” (Cunha & Abrantes, 2013, p. 17). O conceito ganha vida e extensão através de inter-relações e interdependências e é neste ponto que se torna imperativo abordar a hotelaria.

A relação entre o turismo e a hotelaria é vista como um “binómio inseparável” (Petrocchi, 2003 citado por Moradias, 2017). A hotelaria é “um ramo do turismo muito diversificado” pois integra inúmeros aspetos como atividades, serviços de alojamentos, fornecimento de refeições e bebidas, animação e lazer, departamentos de relações públicas, comercial, marketing, administrativos e financeiro (Moradias, 2017).

1.2.2. Alojamentos e empreendimento turísticos

Licorish e Jenkins (1997) apontam o alojamento e fornecimento de refeições como um negócio primário em relação ao turismo (Cunha & Abrantes, 2013, p. 169), tornando-se um negócio rentável enquanto um dos principais setores da atividade turística.

Figura 1 - Principais Fatores da Atividade Turística



Nota. Cunha & Abrantes, 2013

O alojamento turístico tem proliferado devido à evolução do turismo. Nos dias de hoje, existem as mais variadas formas de alojamento acessíveis para os diversos perfis de turista (ver Tabela 1). Em Portugal, apesar de não existir um conceito legal em relação ao alojamento turístico, a legislação turística (Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março) insere o termo no conceito empreendimento turístico, que diz respeito aos “estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispendo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares” (Cunha & Abrantes, 2013, p. 191).

1.2.3. Tipos de alojamento

Os empreendimentos turísticos podem ser: estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (resorts), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural, parques de campismo e caravanismo e, por fim, empreendimentos de turismo da natureza.

Os estabelecimentos hoteleiros compreendem os “empreendimentos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária” (Cunha & Abrantes, 2013, p. 194) e podem ser subdivididos em hotéis, hotéis-apartamentos (aparthotéis) e pousadas.

Outro tipo de empreendimento turístico importante de abordar são os conjuntos turísticos. Mais conhecidos como *resorts*, trata-se de aglomerado de instalações tendo que possuir pelo menos um hotel/hotel-apartamento, um restaurante e um equipamento de animação autónomo (e.g. hipódromo) (Cunha & Abrantes, 2013).

Nos últimos anos, tem emergido novas formas de alojamento de modo a acompanhar a evolução do turismo. O conceito de *hostel* nasce em Portugal no ano de 2005. Este tipo de alojamento é dirigido para um público jovem e é conhecido pela prática de preços baixos (Moradias, 2017).

Tabela 1 - Tipos de Estabelecimento hoteleiro predominantes em Portugal

Tipo de Estabelecimento Hoteleiro	Número de Empreendimentos Turísticos	Percentagem
Hotéis	1520	71%
Apartamentos turísticos	230	11%
Hotéis-apartamento	168	8%
Hotéis rurais	116	5%
Aldeamentos turísticos	63	3%
Pousadas	35	2%

(Deloitte, 2020)

1.3. Caracterização do Algarve

O Algarve, a região mais a sul de Portugal, conta com o total de 16 concelhos, 67 freguesias e cerca de 451 006 habitantes (ver Figura 2). A região convida os turistas através da sua costa de 200 quilómetros em comunhão com o Oceano Atlântico e o seu clima ameno. Com a oferta do melhor sol e 133 praias, o turismo é o serviço que mais se destaca na região e tem vindo a conquistar valor a nível nacional (Turismo do Portugal, 2017). Graças ao turismo, o setor de atividade mais importante é o terciário, ou seja, comércio e serviços (Visit Algarve, 2020).

Subdividida em três: litoral, barrocal (zona entre o litoral e a serra) e serra (Visit Algarve, 2020), a região possui uma vasta oferta a nível de animação turística como: eventos desportivos (*e.g. Cross Internacional das Amendoeiras em Flor, Volta ao Algarve em Bicicleta, Mundialito de Futebol Feminino, Rally de Portugal, Regata dos Portos dos Descobrimentos*) e eventos de golfe (*e.g. Portugal Masters*). O Algarve promove ainda a sua gastronomia e os seus vinhos, contando com 31 produtores e 57 marcas na região (Turismo do Portugal, 2017).

Em 2016, o Algarve conquistou cerca de 18.1 milhões de dormidas e 4.03 milhões de hóspedes na hotelaria classificadas (Turismo do Portugal, 2017). Em comparação, a região acolheu o total de 4.07 milhões de hóspedes em 2018 e 5.08 milhões em 2019 (Visit Algarve, 2019). Em relação a empregabilidade e economia, o Algarve foi o responsável por 4,2% do emprego total nacional e contribuiu com cerca de 7.5 mil milhões de euros para o PIB do país no ano de 2014. Sabe-se também que a nível regional, o turismo explica 60% do emprego e 66% do PIB regional (Visit Algarve, 2020).

O Aeroporto de Faro é a grande infraestrutura que o distrito detém como ponte de ligação dos turistas aos seus destinos turísticos. O aeroporto contava, em 2017, com uma oferta de ligação a 20 países e 100 aeroportos. Em 2016, calculou um fluxo de 7.6 milhões de passageiros. Devido à sazonalidade, a infraestrutura menciona mais de 82% dos seus passageiros entre abril e outubro (Turismo do Portugal, 2017). Já no ano de 2019, o fluxo de passageiros obteve o total de 9.01 milhões (Visit Algarve, 2019).

De ano para ano, o Algarve ganha notoriedade e tem conseguido arrecadar cada vez mais prémios. Em 2020, no evento *World Travel Awards*, a região foi galardoada com o Melhor Resort de Luxo, Melhor Resort com Golf, Melhor Restaurante de Luxo e Melhor Destino de Praia (Sapo, 2020).

Figura 2 - Mapa do Algarve



Nota. Jornal Região Sul (2020).

Capítulo 2

2.1. Revisão de Literatura

2.1.1. *Job Demands-Resources Model*

Desde o princípio do século XIX, as experiências positivas de trabalho começaram a ganhar interesse (Vingerden, 2016). Gradualmente, este tema tem conquistado os autores da área, que deixaram de se focar apenas nos aspetos negativos do trabalho. A perspectiva positiva veio proporcionar oportunidade à criação de novas teorias e modelos (Vingerden, 2016).

O modelo teórico *Job Demands-Resources Model* foi elaborado inicialmente com o intuito de compreender o *burnout*, um construto negativo relacionado com o mundo laboral (Schaufeli, 2017). Introduzido por Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, em 2001 (Demerouti, 2018), este modelo foi complementado, alguns anos mais tarde, com o *engagement* no trabalho, um construto positivo (Schaufeli, 2017). O modelo postula que todas as características envolventes do local de trabalho podem ser divididas em duas categorias gerais distinguidas pelo seu efeito: exigências e recursos de trabalho (Demerouti et al., 2001 citado por Kattenbach & Fietze, 2018). Primordialmente, o grupo de investigadores identificaram 21 exigências de trabalho e recursos de trabalho como potenciais causas do *burnout*.

O conceito de recursos do trabalho é definido como “os aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do trabalho que permitem atingir os objetivos no trabalho, reduzir as exigências de trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados, e estimular o crescimento pessoal, aprendizagem e desenvolvimento” (Bakker & Demerouti, 2007, p.312 citado por Hur, Rhee, & Ahn, 2016). Os recursos disponíveis no local de trabalho poderão ser a nível material, relações interpessoais, características de trabalho e organização (Hur, Rhee, & Ahn, 2016) e requerem esforço e capacidades físicas, cognitivas e emocionais (Paek, Schuckert, Kim, & Lee, 2015).

Os recursos do trabalho, apelidados como as “coisas boas” do trabalho, englobam pensamentos e sentimentos positivos relacionados com o trabalho e a organização (Hur, Rhee, & Ahn, 2016), o que se traduz num bem-estar no local de trabalho (Demerouti & Bakker, 2011, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007 citado por Hur, Rhee, & Ahn, 2016). O modelo defende que os recursos do trabalho motivam os trabalhadores a focarem-se nos aspetos

positivos do seu local de trabalho, o que se reflete num possível aumento da qualidade de vida profissional e bem-estar individual (Shaufeli & Bakker, 2004, citado por Hur, Rhee, & Ahn, 2016).

Existem recursos do trabalho a nível organizacional, interpessoal e social, de trabalho prático e de tarefas. Exemplificando, um recurso favorável a nível organizacional é o salário do trabalhador; a nível interpessoal e social pode-se salientar o suporte fornecido pelas chefias; a nível de trabalho prático a clareza dos papéis; e por fim, a nível de tarefas o *feedback* é um recurso potencialmente positivo (Vingerden, 2016). Os autores Bakker e Demerouti (2007;2008) separam os recursos de trabalho em quatro ordens: física, psicológica, social e organizacional. Os recursos psicológicos são de nível pessoal e dizem respeito ao estado psicológico de desenvolvimento, ou seja, capital psicológico positivo (Paek, Schuckert, Kim, & Lee, 2015).

O papel principal dos recursos do trabalho passa pela atenuação do impacto causado pelas exigências do trabalho (Vingerden, 2016) e pela promoção do crescimento e desenvolvimento pessoal (Kattenbach & Fietze, 2018). Salienta-se como recursos de trabalho cruciais a autonomia, o suporte social e o *feedback* dos superiores (Haines et al., 1991; Tomaževič et al., 2014 citado por Kattenbach & Fietze, 2018).

Os autores do modelo acreditam que os recursos podem desempenhar um papel ativo na iniciação do processo motivacional que gera o *engagement* no trabalho e, por sua vez, potencia a *performance* no trabalho (Bakker & Demerouti, 2007, 2008 citado por Paek, Schuckert, Kim, & Lee, 2015). Os recursos de trabalho causam processos motivacionais de origem intrínseca e extrínseca (Bakker & Demerouti, 2007 citado por Kattenbach & Fietze, 2018). A nível intrínseco, o trabalhador consegue preencher necessidades como autonomia, desenvolvimento de competência, sentimento de pertença e fortalecimento do seu crescimento pessoal (Deci & Ryan, 1996 citado por Kattenbach & Fietze, 2018). Extrinsecamente, os recursos de trabalho estimulam o empenho dos trabalhadores no trabalho, aumentando a hipótese de atingir os objetivos (Bakker & Demerouti, 2007 citado por Kattenbach & Fietze, 2018).

Relativamente às exigências do trabalho, estas são aspetos relacionados com o trabalho, de ordem física, social ou organizacional que exigem envolvimento físico e/ou cognitivo e que possam estar articulados com custos físicos ou psicológicos (Demerouti et al., 2001, p.501, citado por Vingerden, 2016). De forma simplista, as exigências como, por exemplo, a carga de trabalho, os

conflitos e insegurança no trabalho são consideradas as “coisas más” do trabalho que desgastam a energia do trabalhador (Schaufeli, 2017).

As exigências podem ser consideradas desafiantes, como a pressão no trabalho, ou limitantes como as condições físicas (Crawford et al., 2020; LePine, LePine & Jackson, 2004 citado por Vingerden, 2016). No entanto, é importante ter em atenção que as exigências de trabalho podem surtir efeitos diferentes nos diversos grupos organizacionais (Kattenbach & Fietze, 2018).

Por outras palavras, este modelo teórico analisa tanto os recursos como as exigências do trabalho. Os recursos do trabalho criam e fomentam crescimento pessoal, aprendizagem e desenvolvimento ao colaborador. Por sua vez, as exigências exigem esforço pela parte do colaborador e estão associadas a custos fisiológicos e psicológicos (Demerouti, Nachreiner, & Bakker, 2001; Li, Wang, Li, & Zhou, 2017 citado por Wang, Liu, Zou, Hao, & Wu, 2017).

O modelo tem por base as seguintes premissas: as exigências do trabalho podem levar ao *burnout* e os recursos do trabalho podem potenciar motivação e *engagement* no trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Sabe-se também que os recursos de trabalho conseguem moderar a relação entre as exigências de trabalho e o *burnout* apaziguando os efeitos negativos das exigências de trabalho (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005, Xanthopoulou et al., 2007, citado por Hur, Rhee, & Ahn, 2016).

Estudos demonstram o interesse acerca das inter-relações entre as exigências de trabalho, recursos de trabalho e recursos pessoais (Boudrias et al., 2011; Karatepe & Olugbade, 2009; Xanthopoulou et al., 2007, citado por Hur, Rhee, & Ahn, 2016). Alguns revelam o enfoque do modelo sobre os recursos psicológicos como a auto-eficácia, o otimismo e a auto-estima (Fernet, Austin, & Vallerand, 2012; Karatepe & Olugbade, 2009; Xanthopoulou et al., 2007, citado por Hur, Rhee, & Ahn, 2016). No entanto, ainda existe muito por descobrir em relação ao mecanismo psicológico inserido neste modelo (Fernet, Austin, Trépanier, & Dussault, 2013; Van Den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008, citado por Hur, Rhee, & Ahn, 2016).

O modelo desenvolveu-se para teoria nos últimos 10 anos (Bakker & Demerouti, 2014 citado por Vingerden, 2016) e começou a ganhar popularidade. A sua teoria acredita que todos os trabalhos podem ser caracterizados por exigências e recursos do trabalho, quer sejam recursos pessoais ou profissionais (Schaufeli, 2017). Tal como o *Demand Control Support Model* de

Karasek e Theorell (1990) e o *Effort-Reward-Imbalance Model* de Siegrist (1996), o presente modelo defende que uma saúde debilitada e uma pobre motivação potenciam um *lack* de equilíbrio entre exigências e recursos de trabalho (Demerouti, 2018). Porém, o *Job Demands-Resources Model* distancia-se dos restantes por não se restringir apenas a uma exigência de trabalho e a um recurso de trabalho, assim como admite que qualquer exigência ou recurso relevante possa afetar a saúde e motivação do trabalhador (Demerouti, 2018). Além disso, esta nova teoria também difere das restantes na medida em que permite o enfoque simultâneo entre o *stress* e os processos motivacionais.

Este modelo tem sido alvo de muitos estudos pela parte de diversos investigadores para analisar aspetos como o *stress* no trabalho e a motivação (Vingerden, 2016). A teoria *Job Demands-Resources* acredita que os trabalhadores podem contribuir em vários aspetos de modo a resultar num balanço feliz no seu local de trabalho. Os trabalhadores são passíveis de aumentar os recursos sociais no trabalho, assim como amplificar os recursos estruturais, as exigências de trabalho desafiantes, e reduzir as exigências de trabalho limitantes (Vingerden, 2016).

A este acontecimento é aplicado o conceito de *Job Crafting*, recentemente integrado na teoria, que auxilia na promoção de uma homeostase entre as exigências e os recursos (Vingerden, 2016). O *Job Crafting* confirma a introdução dos recursos pessoais no modelo. Recursos esses que são definidos como “autoavaliações positivas que estão associadas à resiliência e referem-se ao sentido da sua capacidade de controlo e impacto sobre o seu ambiente com sucesso” (Schaufeli, 2017, p. 121). Para além do *Job Crafting*, aponta-se também a autoeficácia e a autoestima como exemplos de recursos pessoais.

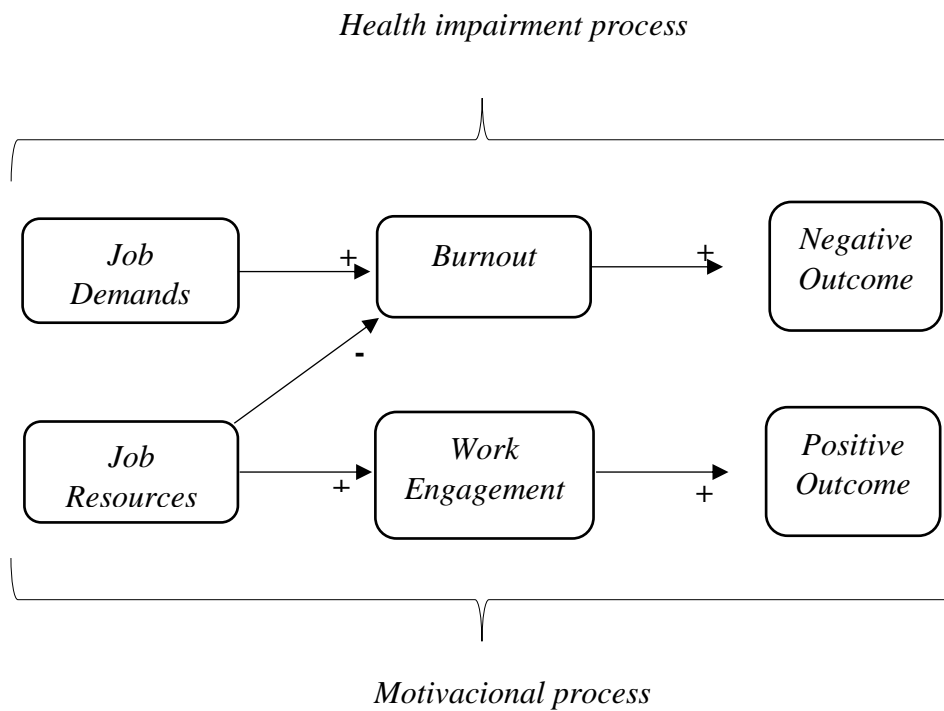
Outra extensão adicionada ao *Job Demands-Resources Model* é a *engaging leadership*, conceito originário da teoria psicológica da motivação denominada *Self-Determination Theory*, que se distingue pelo foco na evolução do *engagement* do trabalhador e por englobar a dimensão individual e social. Assim, este tipo de líder possui capacidade para inspirar, fortalecer e conectar os seus trabalhadores. Por consequência, os líderes fomentam o preenchimento das necessidades psicológicas básicas, para facilitar aspetos como a autonomia e a competência. Com isto, a *engaging leadership* passa a ter efeito indireto tanto na prevenção do *burnout* como na promoção do *engagement* pois permitem reduzir as exigências e aumentar os recursos do trabalho (Schaufeli, 2017).

Esta teoria também deposita atenção sobre dois processos psicológicos: o processo motivacional e o processo de danos de saúde. Relativamente ao processo de danos de saúde, tal começa a sofrer danos com altas e permanentes exigências de trabalho, o que debilita a energia do indivíduo. Consequentemente, o trabalhador corre o risco de atingir a exaustão e desenvolver problemas de saúde (Vingerden, 2016). Por outras palavras, a teoria pressupõe que exigências de trabalho elevadas comprometem a saúde do trabalhador, o que pode levar a uma exaustão emocional, enquanto recursos de trabalho baixos podem levar à despersonalização (Schaufeli, 2017).

Por outro lado, o processo motivacional diz respeito aos recursos de trabalho que servem de suporte aos trabalhadores para que estes atinjam os seus objetivos profissionais (Boyd et al., 2011 citado por Vingerden, 2016). Recursos de trabalho como o suporte social dos colegas, *feedback* e *coaching* de supervisão potencia o *engagement* no trabalho e, por sua vez, uma melhor *performance* (Bakker, 2011 citado por Vingerden, 2016).

O modelo conta com uma sólida adaptação a diferentes tipos e grupos de trabalho desde trabalhos de *call-center* a trabalho de *white-collar* (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2004; Hakanen et al., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Llorens et al., 2006 citado por Kattenbach & Fietze, 2017), tornando passível a sua utilização a escala mundial.

Mais ainda, possui um forte apoio empírico, sendo assim passível de ser utilizado mundialmente. Em 2014, Schaufeli e Taris confirmaram o papel mediador do *burnout* no processo de *stress* e o papel mediador do *engagement* no processo motivacional, através de análise a 12 estudos, enquanto que em análise a outros quatro estudos encontraram uma mediação parcial tanto para o *burnout* como para o *engagement* (Schaufeli, 2017).

Figura 3 - Modelo Exigências-Recursos.

Nota. Schaufeli (2017)

2.1.2. Suporte Social dos colegas e das chefias

O conceito de suporte social nasceu entre os finais de 1960 e meados de 1970 através da realização de estudos entre a saúde física e psicológica e as relações sociais do indivíduo (Oliveira & Rezende, 2018), objeto de estudo muito reconhecido atualmente devido à influência das redes sociais perante o comportamento humano (Bárron, 1996 citado por Rodrigues e Madeira, 2009). Traduz-se numa preocupação mútua assim como num desenvolvimento de uma rede social de assistência (Cobb, 1976 citado por Andrade & Pérez-Nebra, 2019) e pode ser definido como a crença do indivíduo em receber apoio da sua rede social (Oliveira & Rezende, 2018).

Em maior pormenor, o mesmo conceito define-se também como “a existência ou disponibilidade de pessoas em que se pode confiar, pessoas que nos mostram que se preocupam connosco, nos valorizam e gostam de nós” (Sarason, Levine, Basham & Sarason, 1983 citado por Seica & Vitória, 2017, p.52), “em geral ou em particular referir-se às relações conjugais, de amizade ou organizacionais” (Ornelas, 1994, p.334).

Cassel e Cobb são grandes nomes que seguiram com investigações dedicadas a este tema. Kaplan, Cassel e Gore (1977), por exemplo, sublinharam a importância do suporte social como protetor de doenças físicas e psicológicas enquanto os autores Cohen e Wills (1985) acreditam que o conceito se trata de um impulsionador para a estabilidade e autoestima e, por consequência, aumenta o bem-estar (Oliveira & Rezende, 2018).

Visto com um recurso de *coping* (Brotheridge & Lee, 2002 citado por Kim, Hur, Moon, & Jun, 2017), o conceito conta com três categorias: redes, suporte recebido e suporte percebido. As redes referem-se à integração do indivíduo num grupo, o suporte recebido aborda o convívio social mais relevante e o suporte percebido centra-se na autoavaliação das suas redes de suporte (Ornelas, 1994 citado por Marques, 2019).

Existem cinco tipos de suporte social relacionadas às funções das relações, sendo eles: o suporte emocional, o suporte instrumental, o suporte informativo, o suporte avaliativo e a camaradagem social. O suporte emocional está efetivamente relacionado com a empatia, ao amor, à confiança e ao afeto (Cohen & Syme, 1985; House, 1981; Smith, 2018 citado por Marques, 2019). O suporte informativo diz respeito à partilha de conselhos e sugestões como ferramentas para ultrapassar problemas (Cohen & Syme, 1985; House, 1981; Smith, 2018 citado por Marques,

2019). O suporte avaliativo propõe o *feedback* construtivo através da munção de informação digna de autoavaliação (House, 1981 citado por Marques, 2019). Por último, a camaradagem social diz respeito à partilha de atividades (Cohen & Syme, 1985; Smith, 2018 citado por Marques, 2019).

Relativamente ao suporte dos colegas, o suporte fornecido motiva os indivíduos a resolverem os problemas de trabalho com mais eficiência. Por sua vez, também auxilia na redução dos stressores sociais relacionados com os clientes, assim como na exaustão emocional (Karatepe et al., 2010; Schaufeli & Bakker, 2004 citado por Kim, Hur, Moon, & Jun, 2017).

Conhece-se dois tipos de fontes em relação ao suporte social que são referentes aos recursos e relações sociais que o indivíduo dispõe: fontes formais e fontes informais. Diz-se formais às quais se original de organizações sociais, como hospitais, e todos os profissionais que nelas trabalham. Já às fontes informais, nelas estão englobados a família, os amigos, os colegas de trabalho, os superiores e o clima organizacional (Huynh, Xanthopoulou & Winefield, 2013; Bakker & Demerouti, 2007, 2014, 2016, citado por Marques, 2019).

O suporte social tem ganho importância nas organizações. É um construto necessário no contexto organizacional que possibilita apaziguar aspetos negativos como o *stress* (Andrade & Pérez-Nebra, 2019). No contexto de suporte pela parte dos colegas, este é visto como uma peça fundamental no trabalho e relaciona-se positivamente ao *engagement* no trabalho e ao bem-estar do trabalhador (Ribeiro, 2016 citado por Marques, 2019). Relativamente ao suporte social fomentado pelas chefias, que tem por base o *feedback*, informações objetivas e a compreensão (Nilsson, Hyllengren, Ohlsson, Kallenberg, Waaler & Larsson, 2015 citado por Marques, 2019), é considerado um recurso de trabalho.

Entenda-se também que o suporte social pode ter implicações negativas quando o suporte é inexistente. Considerado fator protetor da saúde, quando ausente pode ter consequências e incidir negativamente sobre o stress do indivíduo (Nilsson, et al., 2015 citado por Marques, 2019), facto apoiado por Ribeiro (2016) que defende o surgimento de *distress* aquando da ausência de recursos laborais.

Encontra-se comprovada a influência que os líderes têm sobre os trabalhadores, equipas e *performance* (Carnevale et al., 2019; Carnevale et al., 2020; Graen & Uhl-Bien, 1995; Judge et al., 2004 citado por Kim, Atwater, Jolly, Ugwuanyi, Baik, & Yu, 2021)., tornando a liderança de apoio

numa ferramenta crucial (House, 1971 citado por Kim, Atwater, Jolly, Ugwuanyi, Baik, & Yu, 2021).

Os líderes que manifestam apoio à sua equipa estão simultaneamente a promover um clima de apoio que incita relações de trabalho saudáveis e harmoniosas. Desta forma contribuem também para a diminuição de tensões intra-equipa, satisfação das necessidades dos trabalhadores e distribuição de *feedback* positivo (Ng & Sorensen, 2008; Wendt et al., 2009 citado por Kim, et al., 2021).

Uma liderança de apoio consegue aumentar e/ou garantir a qualidade das relações verticais, ou seja, entre trabalhadores e chefias (Graen & Uhl-Bien, 1995; Lam et al., 2007 citado por Kim, et al., 2021). De acordo com a norma da reciprocidade, quando existe apoio proveniente das lideranças, os trabalhadores manejam para corresponderem às expetativas assim como também reciprocam o suporte emocional que deles receberam (Kim, et al., 2021). Para além disso, a liderança de apoio contribui na satisfação com os supervisores, *empowerment*, justiça percebida e *performance* no trabalho. Por sua vez, desmotiva a ambiguidade de papel, o conflito de papéis, as intenções de *turnover* e a ação real de *turnover* (Aryee & Chen, 2006; Dulebohn et al., 2012; Whittington & Bell, 2016 citado por Kim et al., 2021).

O estudo de Kim e colegas (2017) concluiu que suporte social dos colegas e das chefias possuem um papel significativo pois servem como impulsionadores da *performance* do trabalhador (Kim, Hur, Moon, & Jun, 2017). Apesar do suporte social poder ter diversas origens, são os supervisores encarregues da sua avaliação e *performance* que detêm maior poder influenciador no local de trabalho (Beehr et al., 1990; Ng & Sorensen, 2008; Russel et al., 1987 citado por Kim, Hur, Moon, & Jun, 2017).

Num processo de internalização dos papéis do trabalho, os colegas são vistos como uma fonte de suporte (Brotheridge & Lee, 2002 citado por Kim, Hur, Moon, & Jun, 2017). Para além disso, o suporte percebido dos colegas permite amenizar a relação negativa entre o clima de insegurança, a dedicação do trabalhador e o *commitment* organizacional (Kim, Hur, Moon, & Jun, 2017).

Os colaboradores que têm a perceção de espírito de camaradagem conseguem satisfazer as suas necessidades sociais e obter suporte social. Desta forma, adquirem recursos para enfrentar

dificuldades, desafios e oportunidades em contexto organizacional e têm menos probabilidade de se envolverem em conflitos. Ainda, é possível sentirem-se intrinsecamente mais motivados pelo facto dos colegas os respeitarem como seres humanos e não apenas como um meio para atingir um fim (Kasser & Ryan, 1996 citado por (Rego & Cunha, 2008).

O suporte social vem suscitando interesse nas organizações (Cobb, 1976, Jiang et al., 2017; Oliveira, Lima, & Vilela, 2017; Taylor, 2010 citado por Andrade & Pérez-Nebra, 2019) e é considerado um construto importante na vida do colaborador (Lazarus & Folkman, 1987, Sonnentag & Frese, 2013 citado por Andrade & Pérez-Nebra, 2019) pois vê as relações que tem com os outros como fundamentais (Cobb, 1976; Siqueira, 2008; Thoits, 2011 citado por Andrade & Pérez-Nebra, 2019). O suporte social é visto como uma variável positiva no contexto organizacional que envolve uma relação simbiótica entre quem fornece e quem recebe (Andrade & Pérez-Nebra, 2019), tratando-se de um construto que agrupa os conceitos de integração social, disponibilidade percebida e receção do suporte.

Existem dois recursos que permitem a ação do suporte social, sendo estes os recursos estrutural e o recurso funcional. O primeiro recurso faz ligação ao número de relações sociais que o individuo possui e qual a sua interligação. O segundo recurso, ou seja, o recurso funcional subdivide-se em três: tipo informacional (*e.g.*, quando o individuo é ajudado por outra a entender de melhor forma as condições e quais os melhores recursos), tipo instrumental (*e.g.*, assistência física como apoio monetário) e o tipo emocional (*e.g.*, apaziguar) (Andrade & Pérez-Nebra, 2019).

Os tipos de recursos funcionais acarretam benefícios direccionados com aspetos específicos. O suporte emocional emocional associa-se primordialmente à saúde física, mental e ao bem-estar. O suporte social instrumental revela-se efetivo quando envolvido exclusivamente com o *stress*. Por último, o suporte social informal permite evitar potenciais eventos de *stress* salvaguardando a saúde do indivíduo (Siqueira, 2008 citado por Andrade & Pérez-Nebra, 2019).

2.1.3. Capital Psicológico Positivo

O Capital Psicológico Positivo é definido como um estado psicológico positivo de desenvolvimento. Proveniente de comportamentos organizacionais positivos, este estado pode ocorrer no indivíduo durante processos de crescimento e desenvolvimento e é caracterizado por quatro componentes positivas: eficácia, otimismo, esperança e resiliência (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015). As componentes, também conhecidas pelo acrônimo “*HERO within*” devido à sua tradução em inglês (*hope, efficacy, resilience e optimism*), compõem o construto.

Tabela 2 - Componentes do PsyCap e respectivas definições

Componentes do PsyCap	Definição
Eficácia	Capacidade de ter confiança para assumir e colocar o esforço necessário para superar as tarefas desafiantes.
Otimismo	Ação de atribuição positiva relativamente ao êxito neste momento e no futuro.
Esperança	Perseverança que o trabalhador possui perante os seus objetivos e redirecionar caminhos para os atingir quando necessário.
Resiliência	Capacidade de aguentar e superar problemas em situações adversas em busca do sucesso.

Nota. Retirado de Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015.

Quanto ao histórico académico destas componentes pode-se afirmar que cada uma possui um passado distinto das restantes. A eficácia é proveniente da teoria cognitiva social de Albert Bandura (1997) que definiu o conceito como “a crença que o indivíduo possui relativamente à sua habilidade para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os cursos de ação necessário para executar uma ação específica dentro de um determinado contexto” (Stajkovic & Luthans, 1998b, p.66 citado por Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

O otimismo advém dos autores Carver, Scheier, Miller e Fullford, em 2009, que definiram o traço disposicional como um resultado ou expectativa positiva generalizada que permite explicar eventos positivos e negativos (Seligman, 1998 citado por Youssef-Morgan, 2015).

A esperança remonta ao ano de 2000, pelas mãos do investigador Rick Snyder através dos seus estudos com foco na psicologia positiva. Snyder e seus colegas definiram esperança, na época, como um estado motivacional positivo baseado num senso interativo de sucesso entre a energia despendida para atingir os objetivos e o planeamento para ir de encontro aos objetivos (Snyder, Irving, & Anderson, 1991, p.287 citado por Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

A resiliência é definida por Luthans, em 2002, como a “capacidade desenvolvida para recuperar e voltar a agir em adversidades, conflitos e falhas e até em eventos positivos como o progresso e a responsabilidade acrescentada” (Luthans, 2002^a, p.702 citado por Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

As quatro capacidades constituintes do PsyCap advêm de um mecanismo agente que pressupõe a seleção de objetivos desafiantes, investimento de energia, esforço, procura de recursos pela parte do trabalhador para que este, apesar de atravessar por adversidades e obstáculos, possa alcançar os objetivos com uma atitude positiva e expectativas (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007 citado por Antunes, Caetano, Pina e Cunha, 2017).

Apesar de o construto possuir quatro recursos psicológicos, a família pode aumentar no futuro. Isto porque existem investigações sobre potenciais candidatos como a criatividade, o flow, a coragem, a gratidão, o perdão, o *mindfulness*, a inteligência emocional, a autenticidade e a espiritualidade (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015 citado por Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

Apesar dos autores centrarem-se no PsyCap a nível individual, existem estudos empíricos a nível de equipa que acreditam que o construto pode atingir resultados coletivos positivos relevantes como a coesão, cooperação, coordenação e *performance in-role* e *extra-role*, o *commitment* organizacional, a satisfação no trabalho (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009; Heled et al., 2016; Mathe-Soulek, Scott-Halsell, Kim, & Krawczyk, 2014; McKenny, Short, & Payne, 2013, Peterson & Zhang, 2011; West, Patera, & Carsten, 2009 citado por Rêgo et al., 2017); Abbas, Raja, Darr, & Bouckennghe, 2014 citado por Abbas & Raja, 2015). Quer isto dizer que o construto é preditor de atitudes e comportamentos positivos.

Avey e colegas (2011b) também defendem a tese de que o capital psicológico positivo possui o papel de preditor da *performance*, assim como possui igualmente uma boa associação perante comportamentos e atitudes positivas no trabalho como a satisfação profissional, o *commitment* organizacional e o bem-estar psicológico. Por sua vez, a variável está negativamente associada a atitudes negativas como o cinismo (Abey, Wernsing, & Luthans, 2008; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008 citado por Abbas & Raja, 2015), as intenções de *turnover* (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008 citado por Abbas & Raja, 2015), *stress* e ansiedade (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Trata-se de um construto teoricamente com efeitos relativamente à inovação e ao *stress*, criando a necessidade de reserva de recursos psicológicos para combate a tais variáveis. Quanto à inovação, o PsyCap ajuda a potenciar ideias criativas no mundo organizacional. Por outro lado, auxilia na redução dos níveis de stress do colaborador (Abbas & Raja, 2015).

O capital psicológico positivo possui um forte apoio empírico como um preditor da *performance* (Abbas et al., 2014; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Dawkins, Martin, Scott, & Sanderson, 2013; Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014; Youssef & Luthans, 2012 citado por Rêgo, Owens, Leal, Melo, Pina e Cunha, Gonçalves, & Ribeiro, 2017).

Adicionalmente, o PsyCap tem o poder de amenizar atitudes e comportamentos menos desejados. Por isso, o capital psicológico é visto como mais extensivo que os outros formatos de capital como o económico, humano e social (Luthans et al., 2015 citado por Rêgo et al., 2017). Devido à sua força, o conceito é uma ferramenta a ser utilizada perante a existência de grande competitividade, tornando-se numa vantagem preciosa (Luthans & Youssef, 2004 citado por Rêgo et al., 2017).

Como o PsyCap consegue ter impacto na *performance* e na satisfação do trabalhador (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; Youssef & Luthans, 2007), a gestão de recursos humanos pode aceder, desenvolver e aproveitar o construto para melhorar a *performance* dos seus trabalhadores (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007b citado por He, Jia, McCabe, Chen, & Sun, 2019). Da mesma forma, o PsyCap tem função de fornecer energia ao *engagement* no trabalho e apaziguar os efeitos negativos dos stressores nos resultados do trabalho (Luthans et al., 2007 citado por Hwang & Han, 2019).

Existem diferenças entre as dimensões do PsyCap. Youssef e Luthans (2007) verificaram que a esperança tem maior proximidade a resultados relacionados com o trabalho como a

performance, a satisfação laboral, a felicidade no trabalho e o *commitment* organizacional comparativamente às dimensões otimismo e resiliência (He, Jia, McCabe, Chen, & Sun, 2019).

O capital psicológico positivo é um investimento que fornece lucros na medida em que promove um comportamento positivo no colaborador, garante uma boa *performance* e melhor a competitividade da organização (Kim et al., 2018; Ozturk & Karatepe, 2018 citado por Darvishmotevali & Ali, 2020)

Outros estudos encontraram relação positiva do PsyCap com a criatividade (Huang & Luthans, 2014; Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012; Sweetman, Luthans, Avey, & Luthans, 2011), resolução de problemas e inovação (Luthans, Youssef, & Rawski, 2011), procura de emprego (Chen & Lim, 2012), qualidade do serviço prestado, satisfação do cliente e lucros financeiros (Mathe-Soulek, Scott-Halsell, Kim, & Krawczyk, 2014 citado por Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015).

Quanto à relação do capital psicológico positivo com construtos negativos, afirma-se que o PsyCap possui a capacidade de reduzir os níveis de *burnout* do colaborador e ainda ter o papel de mediador entre o conflito trabalho-família e o *burnout*, o que permite indicar o seu potencial para aumentar o *engagement* no trabalho (Wang, Chang, Fu, & Wang, 2012 citado por Wang, Liu, Zou, Hao, & Wu, 2017).

Investir no capital psicológico é uma aposta ganha pois está positivamente correlacionado com a *performance* no trabalho. As organizações, ao promover e obter altos níveis de capital psicológico, potenciam comportamentos positivos e garantem uma boa *performance* no trabalho (Kim et al., 2018; Ozturk & Karatepe, 2018 citado por Darvishmotevali & Ali, 2020).

A reputação do PsyCap tem vindo a aumentar e a alastrar-se para outras áreas de trabalho e implementada em centros de defesa de crianças, programas de saúde mental, escolas, centros de resgate animal e organizações de assistência médica. A variável também é aplicada em programas da NASA e das forças armadas norte-americanas (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015).

2.1.4. *Engagement* no trabalho

O *engagement* no trabalho foi introduzido por William Kahn, em 1990, e rapidamente ganhou popularidade na área da psicologia e recursos humanos (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova, & De Witte, 2017). Primordialmente, os conceitos *engagement* no trabalho e *burnout* eram abordados em conjunto. Maslach e Leiter (1997) defendiam os construtos como negativamente correlacionados e perfeitos opostos assim como as suas dimensões: enquanto o *burnout* era composto por exaustão, cinismo e baixa eficácia, o *engagement* no trabalho constituía-se por energia, envolvimento e eficácia (Schaufeli & Bakker, 2003). Simplificando, o *burnout* é a antítese do *engagement*.

Mais tarde, Schaufeli e Bakker (2001) separaram os conceitos por acreditarem ser necessário uma abordagem independente para cada um deles. Conceito alvo de muitos estudos dentro do modelo teórico *Job Demands-Resources* (JD-R), o *engagement* no trabalho define-se como “um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002, p. 74). Caracterizado pela positividade e preenchimento profissional, trata-se de um estado afetivo-cognitivo persistente e abrangente, que não se foca apenas num objeto, evento, individuo ou comportamento (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002).

Os autores explicam a dimensão vigor através da presença de “elevados níveis de energia assim como resiliência mental, vontade de investir esforço e persistência” (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002, p. 74). Quanto à dimensão dedicação, anteriormente apelidada como envolvimento, caracteriza-se pelo “senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002, p. 74)”, ou seja, é a vontade de estar envolvido no trabalho emergido pela inspiração e entusiasmo. A terceira dimensão do construto é a absorção, resumida na capacidade do trabalhador em “estar totalmente concentrado e profundamente absorvido pelo trabalho, onde o tempo passa rapidamente e torna-se difícil desapegar-se do trabalho” (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002, p. 75).

Após a organização e definição do conceito, Bakker & Demerouti (2008) procederam ao desenvolvimento do *engagement* no trabalho enquanto modelo. Este modelo debruçou-se sobre o processo motivacional e nos recursos pessoais e de trabalho enquanto facilitadores e potenciadores

do *engagement* no trabalho (Letona-Ibañez, Martínez-Rodríguez, Ortiz-Marques, Carrasco, & Amillano, 2021).

O foco deste construto baseia-se nos potenciais positivos no âmbito da psicologia positiva no mundo laboral. Cada vez mais as organizações procuram colaboradores que consigam corresponder às características do construto, ou seja *engaged employees*, para que se mantenham competitivas no mercado (Bakker, 2017).

Inúmeros estudos demonstraram que o *engagement* no trabalho é um preditor importante no que diz respeito à *performance* organizacional e orienta o trabalhador para resultados como a criatividade, inovação, satisfação de clientes, lucros financeiros e redução do absentéismo (Bakker, 2017). Ainda mais, pesquisas apontam que o *engagement* no trabalho está positivamente associado à satisfação profissional e à baixa intenção de abandono do trabalho (Alarcon & Lyons, 2011; Durán, Extremera, Montalbán & Rey, 2005; Moura, Orgambídez-Ramos & Gonçalves, 2014; Orgambídez-Ramos, Borrego-Alés & Mendoza-Sierra, 2014 citado por Orgambídez-Ramos, Pérez-Moreno, & Borrego-Alés, 2015).

O *engagement* no trabalho tem impacto no clima laboral e no alcance de objetivos como a conquista da lealdade do cliente (Salanova et al., 2005 citado por Paek, Schuckert, Kim, & Lee, 2015). Estudos comprovam que estratégias que permitem aumentarem os recursos de trabalho e sociais, a par com a procura de desafios de trabalho conseguem prever uma maior *engagement* no trabalho pela parte dos colaboradores (Nielsen & Abigaard, 2012; Tim set al., 2013 citado por Letona-Ibañez, Martínez-Rodríguez, Ortiz-Marques, Carrasco, & Amillano, 2021).

Sabe-se que o *engagement* no trabalho atinge o seu auge quando o trabalhador se depara com eventos positivos e diárias exigências de trabalho interessantes, especialmente quando também consegue aceder aos recursos de trabalho necessários. Desta forma, quando o trabalhador tem ao seu dispor recursos de trabalho como suporte social dos colegas, liberdade de decisão e diversas competências é completamente plausível que tarefas de trabalho de ordem complexa, clientes exigentes e grande pressão de tempo possam tornar-se positivamente desafiantes (Bakker, 2017).

O modelo de Bakker e Demerouti (2007) postula os recursos de trabalho como os recursos psicológicos pessoais favorecem o *engagement* do trabalhador e têm um papel positivo nos

resultados no ambiente de trabalho (Paek, Schuckert, Kim, & Lee, 2015). Como integrador do modelo *Job Demands-Resources*, o *engagement* no trabalho é visto como um mediador, isto é, um fator intermediário num processo causal em que exigências de trabalho e recursos de trabalho estão presentes como preditores e a *performance* como resultado (Bakker, 2017).

Quando os trabalhadores se encontram no estado *engaged*, o seu *commitment* e apego emocional à organização acompanham este processo (Demovsek, 2008 citado por Shmailan, 2016). Desta forma, trabalhadores motivados e *engaged* são a ponte para o sucesso de organizações que prestam serviços ao público (Bakker & Demerouti, 2008; Slåtten & Mehmetoglu, 2011 citado por Paek, Schuckert, Kim, & Lee, 2015).

2.1.5. *Performance* laboral

A *performance* no trabalho é um constructo multidimensional e está associada “à capacidade dos trabalhadores de estarem conscientes das metas atribuídas, cumprirem as expectativas e atingirem metas ou um conjunto de tarefas para a organização” (June & Mahmood, 2011 citado por Pavitha & Deepak, 2021). Também compreendido como um comportamento que os colaboradores executam na organização (Borman & Motowidlo, 1997), a *performance* dos colaboradores possui duas vertentes: a de construir e a de arruinar a reputação de uma organização (Hameed & Waheed, 2011; Elmaga & Imran, 2013 Zeb, Rehman, Arsalan, & Khan, 2021).

O conceito é explicado através de duas perspetivas (Campbell et al., 1993 citado por Darvishmotevali & Ali, 2020). Primeiramente, a perspetiva comportamental que defende a *performance* como os trabalhadores se comportam e o que fazem durante as suas horas de trabalhos. Segundamente, a perspetiva de resultados que se foca no produto resultante do comportamento do trabalhador (Darvishmotevali & Ali, 2020).

Este construto também é passível de ser separado em duas dimensões: a eficácia e a produtividade. A primeira dimensão faz alusão ao grau de sucesso na produção do resultado pretendido. Já a dimensão produtividade refere-se à eficácia de esforço produtivo (Pritchard, 1992 citado por Darvishmotevali & Ali, 2020).

Os autores têm repartido o conceito ao longo dos anos. Borman e Motowidlo (1993, 1997) dividiram o construto em *performance* de tarefa e *performance* contextual. Posteriormente, Van Scotter e Motowidlo (1996) repartiram a *performance* contextual em dedicação no trabalho e facilitação interpessoal (He, Donnellan, & Mendoza, 2019).

O construto encontra-se interiorizado como peça fundamental da psicologia organizacional. Por sua vez, a psicologia organizacional contribui em grande parte para os resultados da gestão dos recursos humanos (Campbell, 1990 citado por Zeb, Rehman, Arsalan, & Khan, 2021).

Todas as organizações possuem o mesmo objetivo: melhorar a *performance* dos colaboradores de forma a trazer mais benefícios. Os líderes têm a capacidade de promover emoções positivas nos seus trabalhadores e, portanto, possuir a oportunidade de otimizar o ambiente e a *performance* no trabalho (Lee et al., 2011 citado por Swanson, Kim, Lee, Yang, & Lee, 2020). Por outro lado, trabalhadores com bom desempenho também possuem a capacidade de ajudar os seus

líderes a criar melhores organizações (Shmailan, 2016). As organizações revelam a importância da boa *performance* mas em contexto da hotelaria, os trabalhadores são vistos como cruciais na passagem de uma boa impressão, manutenção de relações de qualidade e solidificação de relações leais com os clientes, tornando-se um elemento chave na equação da vantagem competitiva (Slåtten & Mehmetoglu, 2011; Chi & Gursoy, 2009 citado por Paek, Schuckert, Kim, & Lee, 2015).

A literatura aponta para a existência de um círculo virtuoso da *performance* em registos de causa-efeito que integra a qualidade percebida, os lucros e o suporte da gestão (Grönroos, 2000 citado por Paek, Schuckert, Kim, & Lee, 2015). Nesta linha de pensamento, tanto o trabalhador como as suas motivações, *engagement* e satisfação para com o seu ambiente de trabalho são, teórica e empiricamente, colocadas em palco central (Slåtten & Mehmetoglu, 2011 citado por Paek, Schuckert, Kim, & Lee, 2015).

Relativamente a variáveis predictoras, estudos realizados comprovaram que o *commitment* é uma das peças-chave relativamente à *performance* no trabalho (Jaramillo et al., 2005; Al Ahmadi, 2009 citado por Shmailan, 2016). Outra variável com forte associação à *performance* é a satisfação no trabalho (Gu & Chi, 2009 citado por Shmailan, 2016).

Uma variável em discussão é a educação. Apesar de existir a informação de que a educação é um dos fatores para uma boa *performance* visto que quando o trabalhador está fortemente capacitado para executar o seu posto de trabalho a sua *performance* irá ser positiva (Ng & Feldman, 2009; Edwards, 1991; Li & Hung, 2010 citado por Shmailan, 2016), outros estudos revelaram que existe uma associação negativa entre a educação e a *performance* laboral (Beale, 2007; Al Ahmadi, 2009 citado por Shmailan, 2016).

Capítulo 3

3.1. Metodologia

3.1.1. Hipóteses de Investigação

Este estudo tem como principal objetivo compreender os mecanismos explicativos da *performance* no trabalho numa amostra de trabalhadores do setor hoteleiro do Algarve. Para tal, recorrer-se-á a duas variáveis como possíveis preditoras da *performance*, uma de índole individual, o PsyCap, e outra de índole social, o suporte social. Além disso, deseja-se analisar a possível existência de um efeito mediador, parcial ou total, do *engagement* no trabalho na relação entre as variáveis acima citadas (ver Figura 4).

Deste modo, e com base no modelo *Job Demands-Resources*, foram definidas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1 (H1): O suporte dos colegas estabelece uma associação positiva com o PsyCap.

Hipótese 2 (H2): O suporte das chefias relaciona-se de modo positivo com o PsyCap.

Hipótese 3 (H3): O suporte dos colegas associa-se de modo positivo com o *engagement* no trabalho.

Hipótese 4 (H4): O suporte das chefias estabelece uma relação positiva com o *engagement* no trabalho.

Hipótese 5 (H5): O PsyCap associa-se de modo positivo com o *engagement* no trabalho.

Hipótese 6 (H6): O suporte dos colegas está positivamente associado com o PsyCap e o *engagement* no trabalho.

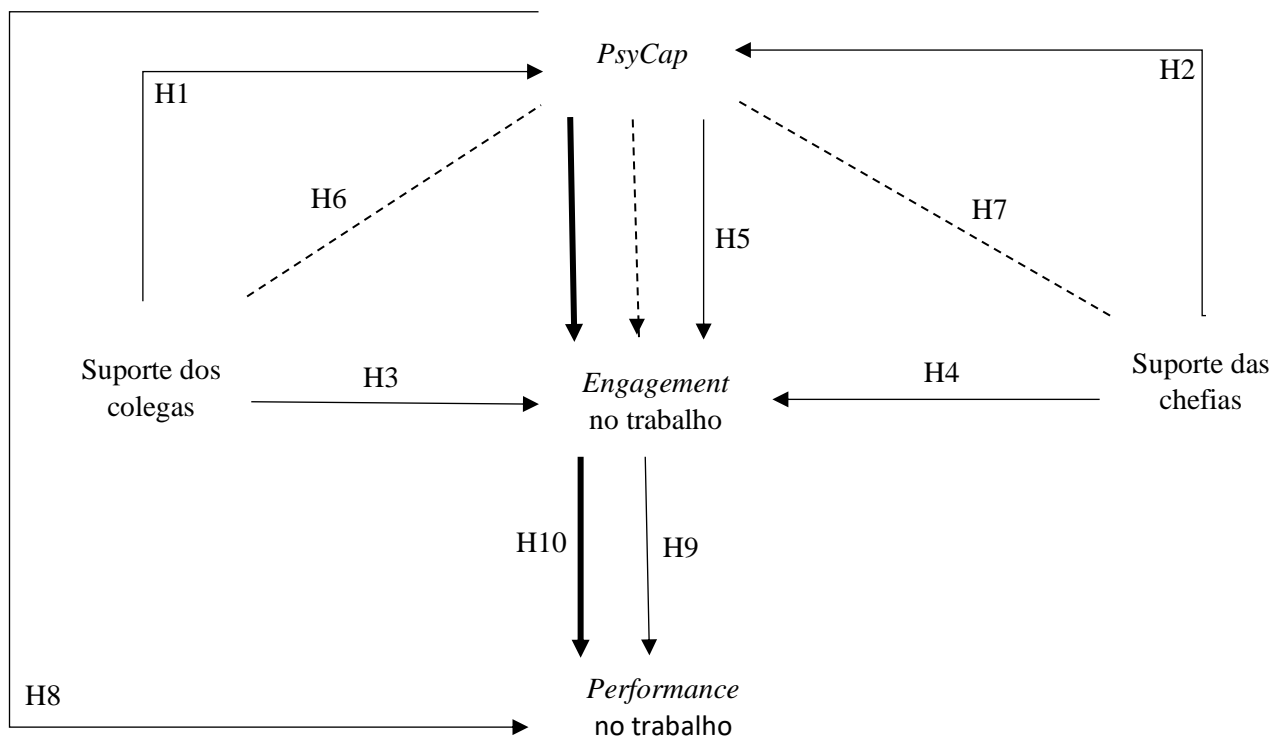
Hipótese 7 (H7): O suporte das chefias está positivamente associado com o PsyCap e o *engagement* no trabalho.

Hipótese 8 (H8): O PsyCap estabelece uma relação positiva com a *performance* no trabalho.

Hipótese 9 (H9): O *engagement* no trabalho associa-se de modo positivo com a *performance* no trabalho.

Hipótese 10 (H10): O *engagement* no trabalho medeia a relação entre o PsyCap e a *performance* no trabalho.

Figura 4 - Modelo de investigação



Nota. Elaboração própria

Esta investigação seguirá o *design* metodológico transversal e terá uma natureza quantitativa.

3.1.2. Amostra

O estudo conta com a participação de 235 trabalhadores do setor hoteleiro no Algarve (N = 235). A nível de género, a amostra tem uma participação maioritária do sexo feminino (n=131;55.7%), no entanto não existe grande oscilação em relação ao sexo masculino (n=104;44.3%). As faixas etárias menos representadas são até aos 24 anos (n=6;2.6 %) e entre os 60-64 anos (n=11;4.7 %), seguido da faixa dos 25-29 anos (n=21;8.9%). Já as faixas mais representadas foram a faixa entre os 40-44 anos (n=40;17%) e os 35-39 anos (n=38;16.2%), seguido da faixa 45-49 anos (n=36;15.3%), 55-59 anos (n=31;13.2 %), 50-54 anos (n=27;11.5%) e 30-34 anos (n=25;10.6%), respetivamente.

Em relação ao estado civil do trabalhador, a maior parte é casado ou em união de facto (n=138;59.2%) mas também existe grande parte com o estado civil de solteiro (n=68;29.2%). Dos restantes, separado ou divorciado (n=26;11.2%), e apenas 1 viúvo (0.4%). Os participantes possuíam níveis de educação diversificados: 2º ciclo (n=32;13.7%), 3º ciclo (n=81;38.6%), licenciatura (n=68;29.5%), mestrado (n=20;8.5%), pós-graduação (n=14;6%) e outra formação (n=19;4.7%).

Relativamente à classificação do estabelecimento hoteleiro onde o participante trabalha neste momento, foram recolhidas as seguintes classificações: duas estrelas (0.5%), três estrelas (2.5%), quatro estrelas (37.6%) e cinco estrelas (59.4%). Quando questionado o tempo de trabalho no estabelecimento hoteleiro onde atualmente trabalha, obteve-se uma média, aproximada por defeito, de 8 anos (M=8,14; DP=8.34).

Tabela 3 - Caracterização da Amostra (N=235)

Características dos participantes	%
Sexo	
Masculino	44
Feminino	56
Idade	
Até aos 24 anos	2.6
25-29 anos	8.9
30-34 anos	10.6

35-39 anos	16.2
40-44 anos	17
45-49 anos	15.3
50-54 anos	11.5
55-59 anos	13.2
60-64 anos	4.7
<hr/>	
Estado civil	
<hr/>	
Solteiro(a)	29.2
Casado(a) ou em união de facto	59.2
Separado(a) ou divorciado(a)	11.2
Viúvo(a)	.4
<hr/>	
Nível de educação mais elevado	
<hr/>	
2.º ciclo	13.7
3.º ciclo	37.6
Licenciatura	29.5
Mestrado	8.5
Pós-graduação	6
Outra formação	4.7
<hr/>	
Classificação do estabelecimento hoteleiro	
<hr/>	
Duas estrelas	.5
Três estrelas	2.5
Quatro estrelas	37.6
Cinco estrelas	59.4
<hr/>	
Tempo de trabalho no estabelecimento hoteleiro atual	$M=8.14$; $DP=8.34$; Min.=1 mês; Máx.=40 anos
<hr/>	

Nota. M =valor de média; DP =valor de desvio-padrão; Min.=valor mínimo; Máx.=valor máximo.

3.1.3. Instrumentos

De forma a avaliar os construtos propostos nesta investigação – suporte social dos colegas, suporte social das chefias, capital psicológico positivo, *engagement* no trabalho e *performance* no trabalho - foi aplicado um total de 4 instrumentos. Para uma caracterização sólida da amostra foi elaborado um questionário sociodemográfico com 7 questões consideradas pertinentes para o efeito (*e.g.*, sexo, idade, estado civil, nível de educação mais elevado, classificação do estabelecimento hoteleiro onde trabalha e tempo de trabalho na organização atual). O protocolo conta primeiramente com o questionário sociodemográfico do participante. De seguida, o protocolo encontra-se organizado em 2 secções: a secção A que é composta pela escala que avalia o capital psicológico positivo e a escala de suporte social; a secção B que é composta pela escala para medir o *engagement* no trabalho e a *performance* laboral.

O construto de suporte social é avaliado pela dimensão apoio social de colegas e o apoio social de superiores da segunda versão do *Copenhagen Psychological Questionnaire* (Silva, 2011). O instrumento é constituído por uma escala de 5 pontos tipo *Likert* (1 – *nunca/quase nunca*, 2 – *raramente*, 3 – *às vezes*, 4 – *frequentemente* e 5 – *sempre* mas também estão presentes os seguintes significados: 1 – *nada/quase nada*, 2 – *um pouco*, 3 – *moderadamente*, 4 – *muito* e 5 – *extremamente*). Na dimensão apoio social de colegas encontra-se as perguntas “com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?”, “com que frequência os seus colegas estão dispostos a ouvi-lo(a) sobre os seus problemas de trabalho?” e “com que frequência os seus colegas falam consigo acerca do seu desempenho laboral?”. Igualmente na dimensão apoio social de superiores apresenta-se três questões: “com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho?”, “com que frequência tem ajuda e a apoio do seu superior imediato?” e, por último, “com que frequência é que o seu superior imediato fala consigo em relação ao seu desempenho laboral?”. O Alfa de *Cronbach* da dimensão apoio social de colegas é de 0.71 enquanto o Alfa de *Cronbach* expressa-se através do valor de 0.87 (Silva, 2011).

Para avaliar o capital psicológico positivo foi utilizada a *Compound PsyCap Scale*. A CPC-12 é uma ferramenta de *self-report* construída a partir de escalas já existentes e conta com 4 subescalas sendo elas as quatro dimensões do capital psicológico: a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência (Lorenz, Beer, Pütz, & Heinitz, 2016). A escala possui um total de 12 itens, 3 questões por cada dimensão, avaliados através da escala do tipo *Likert* de 6 pontos (1 - *discordo totalmente*,

2 -discordo, 3- discordo em parte, 4 - concordo em parte, 5 - concordo e 6 - concordo totalmente). A escala possui um Alfa de *Cronbach* de 0.82 (Lorenz, Beer, Pütz, & Heinitz, 2016).

O construto *engagement* no trabalho é mensurado através da escala *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2003). O instrumento conta com 9 itens, avaliados através de uma escala de *Likert* de 7 pontos (0 – *Nunca*; 6- *Sempre/Todos os dias*). A UWES-9 possui três dimensões: vigor (“No meu trabalho, sinto-me com força e vigor”), dedicação (“O meu trabalho inspira-me) e absorção (““Deixo-me levar” pelo meu trabalho”). A Escala apresenta uma boa consistência interna uma vez que as suas três dimensões apresentam valores acima dos 0.70. A dimensão vigor obteve um valor de *Cronbach* de 0.84, a dedicação pontou 0.89 e a absorção apresentou um valor de 0.79 (Schaufeli & Bakker, 2003).

A *performance* no trabalho é analisada pela escala de Rego e Pina e Cunha (2008). Trata-se de uma escala de *self-report* que possui um total de quatro itens, numa escala de *Likert* de sete pontos (1 – *Esta afirmação não se aplica nada a mim*; 7 – *Esta aplicação aplica-se totalmente a mim*). O instrumento é constituído por três itens já existentes (“acredito que sou um(a) trabalhador(a) eficaz”, “estou feliz com a qualidade dos resultados do meu trabalho” e “a minha chefia acredita que sou um(a) trabalhador(a) eficiente”) de Staples *et al.* (1999) e um item elaborado pelos autores da presente escala (“os meus colegas acreditam que sou um(a) trabalhador(a) muito produtivo(a)”). O Alfa de *Cronbach* deste instrumento é de 0.86 (Rego & Cunha, 2008).

3.1.4. Procedimento de Recolha de Dados

A técnica de amostragem definida para este estudo foi não-probabilística por conveniência do investigador e um critério de inclusão foi decidido, à data da participação os respondentes deveriam estar a desempenhar as suas funções num estabelecimento hoteleiro localizado na região do Algarve. Foi seguido um *design* transversal, por outras palavras os dados foram recolhidos num único momento no tempo e através do mesmo protocolo de investigação. A amostra foi reunida ao longo de 14 meses, entre 3 de fevereiro de 2020 e 4 de abril de 2021, utilizando a plataforma eletrónica *Google Forms*. O recurso a este tipo de plataforma facilitou a recolha dos dados durante a pandemia de COVID-19 que afetou Portugal, possibilitando chegar a um maior número de participantes o mais rapidamente possível.

Antes de preencherem o protocolo de investigação, os respondentes deveriam ler e concordar com um conjunto de informações relativas a aspetos éticos. Foi garantido que existiria respeito pelas normas de anonimato e de confidencialidade, e que os dados reunidos só seriam utilizados para satisfazer os objetivos deste estudo. Além disso, os participantes foram informados de que a sua participação na investigação poderia ser interrompida sempre que desejassem e que não existiram recompensas de qualquer tipo inerentes à resposta.

3.1.5. Procedimento de Análise de Dados

O primeiro passo na análise de dados foi uma avaliação dos valores de *missing*. Caso estes existissem, seriam substituídos pelo valor de média de cada item. Esta é uma das estratégias propostas por Hill e Hill (2008) para lidar com os valores em falta. Após este procedimento, foi efetuada uma análise descritiva e correlacional com recurso ao *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 20.

As hipóteses de investigação foram testadas através de um modelo de equações estruturais recorrendo ao *software Analysis of Moment Structures* (AMOS) versão 20. Contudo, para que as hipóteses de investigação fossem avaliadas por um modelo deste cariz, houve um pressuposto estatístico examinado previamente – distribuição normal multivariada. Os valores de corte para assumir um respeito por este pressuposto não são consensuais entre os autores, mas para o método de máxima verosimilhança, o mais comum em equações estruturais, valores de assimetria inferiores a dois e de curtose inferiores a sete assinalam um respeito por este pressuposto (Curran et al., 1996; Marôco, 2021).

O modelo teórico proposto foi analisado em termos do seu ajustamento global, do modelo de medida e das hipóteses de investigação. Esta estratégia de análise baseia-se nas premissas sugeridas por Marôco (2021). O ajustamento global do modelo baseou-se em índices de ajustamento absolutos, incrementais e de parcimónia (Hair et al., 2014). Não obstante, antes da avaliação dos resultados desses índices foi observado o valor do teste de qui-quadrado de bondade do ajustamento (χ^2). Por norma, este teste deve apresentar um *p-value* superior a .05, porém, em algumas situações, e.g., amostras com vários participantes, ele pode indicar valores com um $p < .05$ (Anderson & Gerbing, 1982). Assim, foram selecionados os índices de ajustamento absoluto *Goodness of Fit Index* (GFI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) e *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) para eliminar a lacuna proporcionada pelo teste χ^2 . Os valores de corte para cada um destes índices basearam-se em Byrne (2010) e Marôco (2021), ou seja, (a) GFI, .90-.95: ajustamento bom e $>.95$: ajustamento muito bom; (b) RMSEA, .05-.10: ajustamento aceitável e $<.05$: ajustamento muito bom; e (c) SRMR, .05-.08: ajustamento aceitável e $<.05$: ajustamento bom. Como índices de ajustamento incrementais definiram-se o *Comparative Fit Index* (CFI), *Normed Fit Index* (NFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI) e *Incremental Fit Index* (IFI). Para os índices supracitados valores entre .90-.95 apontam para um bom ajustamento e superiores a .95 indicam um ajustamento muito bom (Byrne, 2010; Marôco, 2021). Em último lugar, foram

examinados os índices de parcimónia, *Parsimony Comparative Fit Index* (PCFI), *Parsimony Normed Fit Index* (PNFI) e χ^2/df . Valores de PCFI e PNFI entre .60-.80 apresentam um ajustamento aceitável e superiores a .80 traduzem um bom ajustamento (Marôco, 2021). No caso do χ^2/df um ajustamento aceitável é atingido para valores iguais ou inferiores a cinco, ao passo que um bom ajustamento ocorre com valores inferiores a dois (Byrne, 2010; Marôco, 2021).

O modelo de medida baseou-se numa avaliação da validade, mais especificamente da validade fatorial, convergente e discriminante, e da fidelidade. A validade fatorial é aferida através da observação das cargas fatoriais padronizadas dos itens, que devem atingir valores iguais ou superiores a .50 (Marôco, 2021). Por sua vez, a validade convergente baseia-se no coeficiente *Average Variance Extracted* (AVE), são desejáveis valores iguais ou superiores a .50 (Bagozzi & Yi, 1988; Sharma, 1996). A validade discriminante foi testada através do critério de Fornell e Larcker (1981), comparação entre os resultados da AVE e os valores de correlação ao quadrado. Por fim, a fidelidade analisada a partir de dois coeficientes, alfa de Cronbach e *Composite Reliability* (CR). Segundo Hair et al. (2014), devem ser registados resultados iguais ou superiores a .70.

O facto de esta investigação ter seguido um *design* transversal utilizando o mesmo protocolo aumenta a probabilidade de variância do método comum. Podsakoff et al. (2003) indicaram que existem várias formas para testar este aspeto, uma delas é o *Harman's single-factor test*. De acordo com este teste, todos os itens do modelo são colocados numa análise fatorial exploratória forçada a um fator. Caso a variância explicada seja inferior a 50%, o modelo não é influenciado pela variância do método comum (Podsakoff et al., 2003).

As hipóteses de investigação basearam-se na avaliação do sinal, positivo ou negativo, e da significância estatística (*p-values*). Em primeiro lugar, testou-se o efeito direto: (a) do suporte social dos colegas e das chefias no capital psicológico positivo e *engagement* no trabalho; (b) do capital psicológico no *engagement* no trabalho e na *performance* no trabalho; e (c) do *engagement* no trabalho na *performance* no trabalho. Em seguida, testaram-se os efeitos indiretos: (a) do capital psicológico positivo na relação entre o suporte social dos colegas e das chefias e o *engagement* no trabalho; e (b) do *engagement* no trabalho na associação entre o capital psicológico positivo e a *performance* no trabalho. Os efeitos indiretos foram calculados através de uma simulação de *bootstrap*, tal como sugerido por Marôco (2021). A mediação, caso exista, pode ser de dois tipos: (a) total, quando a relação entre a variável independente e a variável dependente deixa de ter

significância estatística; e (b) parcial, quando o grau de associação entre a variável independente e a variável dependente decresce.

Capítulo 4

4.1. Resultados

4.1.2. Estatística Descritiva e Correlacional

Antes de realizar a análise descritiva e correlacional, os dados foram examinados no sentido de detetar possíveis valores em falta. Nesta avaliação foi verificado que não existiram quaisquer valores de *missing*, pelo que não foi necessário recorrer ao procedimento estatístico proposto por Hill e Hill (2008). Na Tabela 1 encontram-se os valores de média, desvio-padrão, consistência interna e de correlação para as variáveis selecionadas. Todas as correlações foram estatisticamente significativas para valores de significância de .05 e .01. Ao nível da consistência interna foram detetados valores inferiores a .70 para as dimensões otimismo ($\alpha=.62$) e resiliência ($\alpha=.49$), ambas pertencentes ao capital psicológico positivo. Esta situação é habitualmente observada em estudos sobre este conceito (e.g., Dawkins et al., 2013), sendo utilizada uma avaliação global da consistência interna para colmatar esta lacuna. Ao proceder deste modo obteve-se um valor de alfa de *Cronbach* de .87.

4.1.3. Ajustamento Global do Modelo

Contrariamente ao esperado, o teste de qui-quadrado de bondade do ajustamento obteve um valor estatisticamente significativo. Na Tabela 2 encontram-se os resultados dos índices de ajustamento absolutos, incrementais e de parcimónia. O ajustamento global do modelo variou entre o aceitável e o muito bom.

Tabela 4 - Índices de Ajustamento do Modelo

Índices de ajustamento	Resultado obtido	Comentário
χ^2	222.804***	NA
Absolutos		
GFI	.91	Bom
RMSEA	.05	Aceitável
90%IC RMSEA	[.04-.06]	NA
SRMR	.05	Aceitável

Incrementais		
CFI	.97	Muito bom
NFI	.92	Bom
TLI	.96	Muito bom
IFI	.97	Muito bom
Parcimónia		
PCFI	.78	Aceitável
PNFI	.75	Aceitável
χ^2/df	1.62	Bom

Nota. *** $p < .001$; GFI= *Goodness of Fit Index*; RMSEA= *Root Mean Square Error of Approximation*; SRMR= *Standardized Root Mean Square Residual*; CFI= *Comparative Fit Index*; NFI= *Normed Fit Index*; TLI= *Tucker-Lewis Index*; IFI= *Incremental Fit Index*; PCFI= *Parsimony Comparative Fit Index*; PNFI= *Parsimony Normed Fit Index*; df= Graus de liberdade; NA= Não aplicável.

4.1.4. Avaliação do Modelo de Medida

Alguns itens tiveram de ser removidos do modelo, uma vez que estavam a prejudicar o seu ajustamento, quer ao nível da validade, quer ao nível da fidelidade. Os itens que constam da versão final do modelo encontram-se na Tabela 3.

Os valores das cargas fatoriais padronizadas foram superiores a .50, ou seja, houve evidência de validade fatorial. Na maioria das situações também se verificou a existência de validade convergente, à exceção do suporte social dos colegas, que registou um resultado marginalmente inferior ao valor de corte definido pela literatura (.50). A validade convergente, no caso dos conceitos multidimensionais, i.e., capital psicológico positivo e *engagement* no trabalho, também foi calculada para os fatores de segunda-ordem. Ao nível da fidelidade, os valores registados para ambos os coeficientes foram superiores a .70, oscilando entre .708 e .965. À semelhança do que sucedeu para a validade convergente, também para a fiabilidade foram calculados os valores dos fatores de segunda-ordem (ver Tabela 3).

Tabela 5 - Resultados da Validade Fatorial, Validade Convergente e Fidelidade

Conceitos e itens do modelo	Cargas fatoriais padronizadas*	Alfa/CR	AVE
Capital psicológico positivo		.841/.882	.600
Otimismo		.708/.713	.555
Item 5 – O futuro reserva-me coisas muito boas.	.785		
Item 6 – No geral, espero que me aconteçam mais coisas boas do que más.	.702		
Autoeficácia		.835/.836	.630
Item 10 – Estou confiante de que poderia lidar eficientemente com situações inesperadas.	.727		
Item 11 – Posso resolver a maioria dos meus problemas, se investir o esforço necessário.	.849		
Item 12 – Posso permanecer calmo(a) ao enfrentar dificuldades, pois posso confiar nas minhas competências de <i>coping</i> .	.800		
Suporte social dos colegas		.715/.724	.468
Item 1 – Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?	.651		
Item 2 – Com que frequência os seus colegas estão dispostos a ouvi-lo(a) sobre os seus problemas de trabalho?	.745		
Item 3 – Com que frequência os seus colegas falam consigo acerca do seu desempenho laboral?	.651		
Suporte social dos supervisores		.899/.901	.820
Item 1 – Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho?	.863		

Item 3 – Com que frequência é que o seu superior imediato fala consigo em relação ao seu desempenho laboral?	.946	
<i>Engagement</i> no trabalho		.934/.965 .824
Vigor		.949/.949 .903
Item 1 – Sinto-me cheio(a) de energia no meu trabalho.	.947	
Item 2 – Sinto-me com força e vigor no meu trabalho.	.953	
Dedicação		.902/.907 .831
Item 3 – Sou uma pessoa entusiasmada com o meu trabalho.	.942	
Item 4 – O meu trabalho inspira-me.	.880	
Absorção		.845/.848 .737
Item 6 – Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido(a) no trabalho.	.812	
Item 8 – Fico absorvido(a) com o meu trabalho.	.903	
<i>Performance</i> no trabalho		.848/.856 .665
Item 2 – Estou feliz com a qualidade dos resultados do meu trabalho.	.726	
Item 3 – A minha chefia acredita que sou um(a) trabalhador(a) eficiente.	.848	
Item 4 – Os meus colegas acreditam que sou um(a) trabalhador(a) muito produtivo(a).	.866	

Nota. * $p < .05$; Alfa=Coeficiente Alfa de Cronbach; CR=Coeficiente *Composite Reliability*; AVE=*Average Variance Extracted*.

Para calcular a validade discriminante foram utilizados, no caso dos constructos multidimensionais, os fatores de segunda-ordem. Além disso, as variáveis seleccionadas foram avaliadas com os itens que constam na Tabela 3. Como se pode observar na Tabela 4, os valores

de AVE foram superiores aos valores de correlação ao quadrado, pelo que se pode concluir pela existência de validade discriminante.

Tabela 6 - Resultados da Validade Discriminante

Constructos	1.	2.	3.	4.	5.
1. Capital psicológico positivo	.600				
2. Suporte dos colegas	.053	.468			
3. Suporte das chefias	.028	.244	.820		
4. <i>Engagement</i> no trabalho	.189	.079	.106	.824	
5. <i>Performance</i>	.149	.104	.071	.203	.665

Nota. Na diagonal e a negrito encontram-se os valores de AVE.

4.1.5. Variância do Método Comum

Os resultados do *Harman's single-factor test* indicaram que os itens do modelo apenas explicam 37.15% da variância, um valor inferior a .50%. Logo, pode-se afirmar que os resultados obtidos não foram influenciados pela variância do método comum, ainda que este aspeto esteja presente.

4.1.6. Análise das Hipóteses de Investigação

Na Tabela 5 encontram-se os resultados das hipóteses de investigação definidas. Das 10 hipóteses propostas inicialmente, seis (H1: Suporte dos colegas → Capital psicológico positivo; H4: Suporte das chefias → *Engagement* no trabalho; H5: Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho; H8: Capital psicológico positivo → *Performance* no trabalho; H9: *Engagement* no trabalho → *Performance* no trabalho; e H10: Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho → *Performance* no trabalho) atingiram os resultados esperados. Somente as hipóteses dois (H2: Suporte das chefias → Capital psicológico positivo), três (H3: Suporte dos colegas → *Engagement* no trabalho), seis (H6: Suporte dos colegas → Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho) e sete (H7: Suporte das chefias → Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho) não foram ao encontro do proposto inicialmente.

Tabela 7 - Resultados das Hipóteses de Investigação

Hipótese de investigação	Efeito direto	Efeito indireto	Efeito total
H1: Suporte dos colegas → Capital psicológico positivo	.336**		
H2: Suporte das chefias → Capital psicológico positivo	-.001		
H3: Suporte dos colegas → <i>Engagement</i> no trabalho	.022		
H4: Suporte das chefias → <i>Engagement</i> no trabalho	.270**		
H5: Capital psicológico positivo → <i>Engagement</i> no trabalho	.447***		
H6: Suporte dos colegas → Capital psicológico positivo → <i>Engagement</i> no trabalho	.022	.150*	.172
H7: Suporte das chefias → Capital psicológico positivo → <i>Engagement</i> no trabalho	.270**	.000	.270*
H8: Capital psicológico positivo → <i>Performance</i> no trabalho	.299**		
H9: <i>Engagement</i> no trabalho → <i>Performance</i> no trabalho	.375***		
H10: Capital psicológico positivo → <i>Engagement</i> no trabalho → <i>Performance</i> no trabalho	.299**	.168*	.467**

Nota. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Do modelo original foram removidas as relações sem significância estatística e procedeu-se a uma nova análise (ver Tabela 6). Além disso, também se aferiram os valores dos índices de ajustamento do novo modelo: $\chi^2=222.952^{***}$; GFI=.91; RMSEA=.05; 90%IC RMSEA=[.04-.06]; SRMR=.05; CFI=.97; NFI=.92; TLI=.96; IFI=.97; PCFI=.80; PNFI=.76; $\chi^2/df=1.58$. O modelo reespecificado apresentou um ajustamento entre o aceitável e o muito bom.

Tabela 8 - Resultados do Modelo de Investigação Reespecificado

Hipótese de investigação	Efeito direto	Efeito indireto	Efeito total
Suporte dos colegas → Capital psicológico positivo	.337***		
Suporte dos supervisores → <i>Engagement</i> no trabalho	.283***		
Capital psicológico positivo → <i>Engagement</i> no trabalho	.453***		
Capital psicológico positivo → <i>Performance</i> no trabalho	.301***		
<i>Engagement</i> no trabalho → <i>Performance</i> no trabalho	.373***		
Capital psicológico positivo → <i>Engagement</i> no trabalho → <i>Performance</i> no trabalho	.301***	.169**	.470**

Nota. ** $p < .01$; *** $p < .001$

Capítulo 5

5.1. Discussão

O turismo no Algarve tem se desenvolvido ano após ano e para manter a competitividade turística é importante rever e estudar alguns aspetos. Atingir uma *performance* laboral de ótima qualidade é, sem dúvida, uma das ambições da hotelaria. Neste ponto, é indispensável entender como se pode chegar a esse resultado e quais os mecanismos que pode facilitar a obtenção desse resultado. Portanto, este estudo pretende ir de encontro às perspetivas da hotelaria através da vertente da psicologia organizacional.

A presente investigação teve como primordial objetivo compreender os mecanismos explicativos da *performance* no trabalho numa amostra de trabalhadores do setor hoteleiro do Algarve. Desta forma, foi desenhado um modelo com 10 hipóteses de investigação, tendo por base o *Job Demands-Resources Model*, dos autores Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001). As variáveis em estudo foram o suporte social dos colegas e das chefias (recursos de trabalho), o capital psicológico positivo (recurso pessoal), o *engagement* no trabalho (exigência de trabalho) e a *performance* no trabalho (*outcome*). Neste estudo, pretendeu-se averiguar a relação entre o suporte social, o capital psicológico positivo e a *performance* no trabalho e apurar o potencial do *engagement* no trabalho enquanto mediador destas relações.

As correlações presentes neste estudo revelaram-se todas estatisticamente significativas após reespecificar o modelo. Posteriormente à inicial avaliação da consistência interna, apenas foi necessário proceder à avaliação do capital psicológico positivo no seu todo para atingir o valor de consistência interna proveitoso de 0.87.

Após uma primeira análise, foi concluída a necessidade de excluir alguns itens devido à sua influência negativa nos resultados do seu ajustamento (validade e fidelidade). Uma vez removidos, o modelo de investigação proposto apresentou validade fatorial, validade discriminante e fidelidade. Em referência à validade convergente, o único construto que não atingiu um valor considerável foi o suporte social dos colegas, que obteve um valor inferior ao sugerido pela literatura. O estudo de Valentini e Damásio (2016) indica que a AVE é prejudicada pela homogeneidade das cargas fatoriais dos itens, ou seja, quando as cargas fatoriais são semelhantes, como no caso do nosso estudo, o resultado de AVE é prejudicado.

O estudo propôs inicialmente 10 hipóteses de investigação. Após as análises, infere-se a confirmação de seis hipóteses (H1: Suporte dos colegas → Capital psicológico positivo; H4: Suporte das chefias → *Engagement* no trabalho; H5: Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho; H8: Capital psicológico positivo → *Performance* no trabalho; H9: *Engagement* no trabalho → *Performance* no trabalho; e H10: Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho → *Performance* no trabalho).

Não obstante, constatou-se a não confirmação das restantes quatro hipóteses em estudo (H2: Suporte das chefias → Capital psicológico positivo; H3: Suporte dos colegas → *Engagement* no trabalho; H6: Suporte dos colegas → Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho; H7: Suporte das chefias → Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho). As hipóteses de de investigação refutadas têm em comum a variável suporte social dos colegas e das chefias.

A confirmação da maioria das hipóteses de investigação em estudo (H1: Suporte dos colegas → Capital psicológico positivo; H4: Suporte das chefias → *Engagement* no trabalho; H5: Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho; H8: Capital psicológico positivo → *Performance* no trabalho; H9: *Engagement* no trabalho → *Performance* no trabalho; e H10: Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho → *Performance* no trabalho) permite debruçar sobre a importância dos recursos de trabalho sobre o colaborador e a organização. É positivo verificar a confirmação das hipóteses relativamente aos recursos do trabalho perante o *outcome*, que neste estudo se tratou da *performance* laboral.

Aquém ficaram quatro hipóteses de investigação (H2: Suporte das chefias → Capital psicológico positivo; H3: Suporte dos colegas → *Engagement* no trabalho; H6: Suporte dos colegas → Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho; H7: Suporte das chefias → Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho). Estas hipóteses de investigação não confirmadas pelo presente estudo pode ter sido afetada pela percepção do suporte dos colegas e das chefias.

Estudos como os de Rêgo e colegas (2017) e Avey e colegas (2011b), que confirmam o *PsyCap* como preditor da *performance*, suportam a Hipótese 8 (Capital psicológico positivo → *Performance* no trabalho) e a Hipótese 10 (Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho → *Performance* no trabalho), que foram confirmadas neste estudo.

A Hipótese 2 (Suporte das chefias → Capital psicológico positivo) não só foi refutada neste estudo como também obteve um efeito direto ligeiramente negativo ($p=-.001$). O suporte social proveniente das chefias atua como protetor da saúde e a sua ausência pode influenciar no *stress* do indivíduo, tornando-se um *side effect* negativo (Nilsson, et al., 2015 citado por Marques, 2019).

O suporte social dos colegas é considerado potenciador do *engagement* no trabalho e, por sua vez, uma melhor *performance* (Bakker, 2011 citado por Vingerden, 2016). No decorrente estudo, verifica-se a ligação positiva entre as variáveis *engagement* no trabalho e a *performance* laboral (H9: *Engagement* no trabalho → *Performance* no trabalho), como esperado.

No entanto, os resultados deste estudo não foram de encontro à literatura, uma vez que a Hipótese 3 (Suporte dos colegas → *Engagement* no trabalho) não se revelou estatisticamente significativa (.022), assim como a Hipótese 6 (Suporte dos colegas → Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho). Porém,, na Hipótese 6 verificou-se um efeito indireto ($p=0.150$; $p<.05$).

A Hipótese 5 (Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho) vai de encontro à literatura, que comprova empiricamente que os recursos pessoais, como o *PsyCap*, predizem e podem potenciar o *engagement* no trabalho (Luthans & Youssef, 2004 citado por Wang, Liu, Zou, Hao, & Wu, 2017; Wang, Chang, Fu, & Wang, 2012 citado por Wang, Liu, Zou, Hao, & Wu, 2017; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; Youssef & Luthans, 2007, Bakker & Demerouti, 2007).

Como esperar, as hipóteses obtiveram um resultado favorável do capital psicológico positivo em relação à *performance* laboral (H10: Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho → *Performance* no trabalho) visto que o *PsyCap* é um construto robusto e os seus componentes formam um favorável preditor à *performance* (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007 citado por Youssef-Morgan & Luthans, 2015). Apesar das componentes, como por exemplo, a eficácia, mostrarem-se positivamente relacionadas à *performance* por si só (Stajkovic & Luthans, 1998a; Bandura, 2012 citado por Youssef-Morgan & Luthans, 2015).) e a outros resultados positivos no ambiente laboral (Seligman, 1998, Youssef & Luthans, 2007 citado por Youssef-Morgan & Luthans, 2015), o *PsyCap* demonstra-se um construto firmemente sólido e eficaz em termos empíricos. Por isso, e apesar de algumas hipóteses de investigação não confirmadas mencionarem o construto (H2: Suporte das chefias → Capital psicológico positivo; H6: Suporte dos colegas → Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho; H7: Suporte

das chefias → Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho), as dimensões devem continuar a ser estudadas em conjunto.

Atendendo que as hipóteses não verificadas baseia-se firmemente nas variáveis suporte social dos colegas e das chefias, considera-se interessante estudar aprofundadamente o construto de forma a ir ao fundo da questão e compreender quais os tipos (suporte emocional, o suporte instrumental, o suporte informativo, o suporte avaliativo e a camaradagem social), fontes (estrutural e funcional) e subtipos (relativamente à fonte do tipo funcional: informacional, instrumental e emocional) não estão a ser devidamente providenciados aos colaboradores (Andrade & Pérez-Nebra, 2019).

Ressalve-se ainda que existem duas hipóteses relacionadas com as variáveis suporte social dos colegas e das chefias (H1: Suporte dos colegas → Capital psicológico positivo; H4: Suporte das chefias → *Engagement* no trabalho). Contudo, perante a verificação da presença do construto em todas as hipóteses refutadas, é importante compreender a razão da não confirmação dessas mesmas hipóteses, visto que a literatura apoia tais hipóteses. Vivendo em situação pandémica, aponta-se a possibilidade dos efeitos negativos da pandemia e entrada em *lay-off* da maioria dos estabelecimentos hoteleiros como uma das razões pelo qual algumas das hipóteses colocadas em estudo não se confirmarem. Uma vez que os colaboradores que continuaram a exercer a sua função o fizeram a partir das suas casas, poderá afetar a perceção do suporte dos colegas e chefias e posterior mediação e associação a outros recursos do trabalho.

Perante os resultados do estudo e considerando, uma vez mais, que a hotelaria visa a competitividade turística como constante objetivo e que para tal, é primordial recorrer a uma melhoria regular e da inovação (Silva, 2004 citado por Estevão & Nunes, 2015), sugere-se a implementação de estratégias. Ao seu encontro, a **criatividade** deve ser posta em prática visto trazer inúmeros benefícios. Rêgo e colegas (2007) explicaram o motivo pelo qual se deve investir em colaboradores criativos. Este perfil de colaborador possui a capacidade de resolver problemas relacionados com os clientes, providenciar soluções únicas, criar novas oportunidades de apresentar produtos e serviços, tirar vantagem de oportunidade de negócio e melhorar a eficácia da organização (Lussier, Grégoire, & Vachon, 2017).

Sabendo que a indústria hoteleira precisa de criatividade e inovação para se destacar competitivamente, as organizações devem então incentivar os seus colaboradores a sugerirem

ideias. Para isso, o uso do **humor** pode ser um caminho. Estudos indicam a criatividade dos trabalhadores pode ser fomentada através do humor (Mesmer-Magnnus, Glew, & Viswesvaran, 2012 citado por Lussier, Grégoire, & Vachon, 2017).

Ainda mais, o humor ajuda a amenizar a ansiedade e o *stress* e potencia a satisfação na vida (Martin, Puhlik-Doris, Larsen, Gray, & Weir, 2003 citado por Lussier, Grégoire, & Vachon, 2017). Também é possível concluir associações positivas entre o sentido de humor, criatividade e as relações do colaborador (Mesmer-Magnnus et al., 2012 citado por Lussier, Grégoire, & Vachon, 2017). Além de que existe suporte empírico sobre a relação positiva do *PsyCap* com a criatividade (Huang & Luthans, 2014; Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012; Sweetman, Luthans, Avey, & Luthans, 2011 citado por Lussier, Grégoire, & Vachon, 2017).

Sugere-se o **Job Crafting** como intervenção para fomentar o *engagement* (Rudolph et al., 2017 citado por Letona-Ibañez, Martinez-Rodriguez, Ortiz-Marques, Carrasco, & Amillano, 2021), o capital psicológico positivo e a *performance* no trabalho. Este construto pode ser considerado um diamante por laminar (Wingerden, Derks, & Bakker, 2017).

O *Job Crafting* tem sido visto com bons olhos pelos autores da psicologia organizacional pois o construto sido uma chave essencial no que toca a *outcomes* positivos como o *engagement* no trabalho, o bem-estar individual, a *performance* no trabalho e o sentido de propósito no trabalho (Demerouti, 2014 citado por Devotto & Machado, 2017). Incentivar os colaboradores a executar atitudes e comportamentos proativos potencia o trabalhador a sentir-se mais ajustado no local de trabalho, cria mais oportunidades para que o trabalhador possa usar as suas capacidades (Bindl & Parker, 2011; Kooij et al., 2017 citado por Bakker, Hetland, Olsen, Espevik, & Vries, 2020). Ademais, os comportamentos de *Job Crafting* estão positivamente correlacionados com a criatividade através do aumento do *engagement* no trabalho (Tian, Wang, & Rispens, 2021), pelo que se torna uma mais valia quando os dois construtos se unem para promover o *engagement*.

É inegável que o *engagement* no trabalho é um forte aliado nas organizações e um fator de extrema importância e influência na saúde mental e comportamento organizacional positivo (Runhaar, Konermann & Sanders, 2013; Park & Gursoy, 2012; Salanova, Lorente, Chambel & Martinez, 2011 citado por Wang, Liu, Zou, Hao, & Wu, 2017), pelo que se deve dar a devido foco e atenção.

A hotelaria é considerada, entre as indústrias, uma das menos atrativa e normalmente com uma taxa de *turnover* elevada, o que implica um maior custo de gestão de recursos humanos e afetar a estabilidade dos serviços do hotel (Peng, Lee, & Lu, 2020).

A avaliação do desempenho pode ser utilizada como pontapé de partida para impulsionar diversas variáveis fundamentais para os colaboradores e organizações, tendo em conta é fundamental desenvolver técnicas para ajudar os colaboradores a atingirem os seus objetivos pessoais ao mesmo tempo que auxiliam a organização a funcionar mais eficazmente (DeNisi & Smith, 2014 citado por (Pina e Cunha, Vieira, Rego, & Clegg, 2018). Tal avaliação tem também como objetivo oferecer *feedback* para que o colaborador entenda o seu ponto de situação, desenvolver dados monetários realísticos e comunicação sobre o assunto e, por fim, criar oportunidade de fornecer informações insatisfatórias acerca da *performance* do trabalhador e ajudar em alguma decisão de rescisão que o empregador possa considerar (Beer, 1981).

Um das formas de alcançar boa *performance* é através de incentivos ou até mesmo criar oportunidades de promoção (Peng, Lee, & Lu, 2020). No entanto, é de bom tom ter a noção de que as recompensas devem ser dirigidas ao colaborador com significado para este. Quer seja uma recompensa tangível como um bônus no final do ano ou intangível como um prémio de melhor empregado do mês, a recompensa deve ser sempre direcionada significativamente e com importância para o trabalhador (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2012). Então, as chefias devem assumir o papel de **suporte** ao ajudar os colaboradores (principalmente os mais recentes) a obter uma boa *performance* (Peng, Lee, & Lu, 2020).

Apesar de não ser possível confirmar a associação positiva significativa entre o suporte social das chefias e o *PsyCap*, é importante estimular estes dois construtos. A literatura sublinha o facto de que um local de trabalho psicologicamente feliz abre caminho à *performance* individual se a liderança e as práticas da organização incentivarem as perceções dos colaboradores relativamente às características do ambiente de trabalho (Rego & Cunha, 2008).

O *feedback* é considerado uma das ferramentas de zero custo que pode ser incrementado facilmente. Deve ser realizado acerca de eventos específicos e do progresso do trabalho do colaborador, evitando generalizações. Assim, torna-se mais fácil do colaborador aceitar a informação fornecida quando o objetivo deste é melhorar a sua *performance* (Beer, 1981). Desta forma, o *feedback* das chefias e até dos clientes transforma-se em recurso social (Liao & Yan, 2014 citado por Wen, Huang, & Hou, 2019)

No seu conjunto, programas de treino para desenvolver conhecimento e habilidades no colaborador contribuem para o capital humano do mesmo e a *performance* (Aguinis & Kraiger, 2009 citado por Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2012), sendo assim indicados a todos os sistemas de gestão de *performance* (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2012).

Tendo em conta, a **inteligência emocional** é considerada de extrema importância no que diz respeito aos colaboradores do setor hoteleiro (Kim et al., 2012; Li et al., 2011 citado por Wen, Huang, & Hou, 2019). Devido à necessidade de se manterem entusiasmados e amigáveis durante o atendimento dos clientes (Pizam, 2004 citado por Wen, Huang, & Hou, 2019), os trabalhadores hoteleiros devem ser providos de estratégias para que possam exercer a sua função da melhor forma possível.

Em termos de limitações, este estudo aponta aspetos que deverão ser tidos em conta no futuro. Primeiramente, a utilização de um *design* transversal, uma vez que os dados foram recolhidos numa única vez no tempo, o que impede a observação de relações de causa-efeito.

Em segundo lugar e apesar da eliminação de dimensões de capital psicológico positivo já ocorreu em estudos passados (*e.g.*, Dawkins et al., 2013; López-Núñez et al., 2018; Viseu et al., 2020), a situação deve ser encarada como uma limitação.

Terceiramente, o tamanho da amostra é pouco robusto e os resultados podem ter sido prejudicados por isso. Assim, é possível que se tenham obtido relações sem significância estatística quando esta existiu. Ou seja, é possível que tenha existido um erro de tipo II (Barker et al., 2016).

Em relação a estudos futuros e com base nas limitações, é importante ter em consideração certos pontos. A adoção de um *design* longitudinal, um *design* mais robusto e que permite observar relações de causa-efeito. Além disso, um *design* longitudinal permitiria comparar os resultados durante um período de pandemia com um período pós-pandemia. Ademais, um *design* longitudinal diminui a probabilidade de variância do método comum (Schaller et al., 2015).

De forma a colmatar a limitação deste estudo relativamente ao tamanho da amostra, sugere-se a recolha de uma amostra mais robusta, de modo a obter resultados mais fidedignos.

Capítulo 6

6.1. Conclusão

A presente investigação foi elaborada com o objetivo central de compreender quais os mecanismos explicativos da *performance* laboral numa amostra de trabalhadores do setor hoteleiro do Algarve sob alçada da questão “como pode ser possível promover a *performance* laboral dos trabalhadores do setor hoteleiro?”.

De encontro com a estrutura do modelo *Job Demands-Resources*, pressupôs-se que o *engagement* no trabalho medeia a relação entre o suporte social dos colegas e das chefias, o capital psicológico positivo e a *performance* no trabalho.

O estudo centrou-se na região algarvia e contou com uma amostra de trabalhadores do setor hoteleiro (N = 235), dos vários tipos de alojamento e dos mais variados departamentos.

Os instrumentos definidos para a investigação foram: a dimensão apoio social de colegas e apoio social de superiores do *Copenhagen Psychological Questionnaire* para medir a variável suporte social dos colegas e das chefias, o *Compound PsyCap Scale* (CPC-12) para avaliar o capital psicológico positivo (PsyCap), *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) para avaliar o *engagement* no trabalho, a escala de *self-report* de Rego e Pina e Cunha (2008) para mensurar a *performance* no trabalho.

A confirmação da maioria das hipóteses de investigação em estudo (H1: Suporte dos colegas → Capital psicológico positivo; H4: Suporte das chefias → *Engagement* no trabalho; H5: Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho; H8: Capital psicológico positivo → *Performance* no trabalho; H9: *Engagement* no trabalho → *Performance* no trabalho; e H10: Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho → *Performance* no trabalho) permite debruçar sobre a importância dos recursos de trabalho sobre o colaborador e a organização. É positivo verificar a confirmação das hipóteses relativamente aos recursos do trabalho perante o *outcome*, que neste estudo se tratou da *performance* laboral.

Aquém ficaram quatro hipóteses de investigação (H2: Suporte das chefias → Capital psicológico positivo; H3: Suporte dos colegas → *Engagement* no trabalho; H6: Suporte dos colegas → Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho; H7: Suporte das chefias → Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho). Estas hipóteses de investigação não confirmadas pelo presente estudo pode ter sido afetada pela perceção do suporte dos colegas e das chefias. O

suporte social é uma situação *win-win* pois tanto o próprio trabalhador como os colegas, chefias e organização conseguem beneficiar (Cobb, 1976; Lazarus & Folkman, 1987; Moya, 2007; Siqueira, 2008; Stroebe & Stroebe, 1996; Thoits, 2011 citado por Andrade & Pérez-Nebra, 2019). Desta forma, é essencial estudar aprofundar esta problemática equacionada neste estudo e implementar estratégias para fomentar a prática desta variável no setor hoteleiro do Algarve.

Quando se procedeu ao modelo de investigação reespecificado, obteve-se em todas as correlações resultados significativamente positivos (Suporte dos colegas → Capital psicológico positivo; Suporte dos supervisores → *Engagement* no trabalho; Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho; Capital psicológico positivo → *Performance* no trabalho; *Engagement* no trabalho → *Performance* no trabalho; Capital psicológico positivo → *Engagement* no trabalho → *Performance* no trabalho).

A visão sobre os colaboradores tem vindo a sofrer alterações nos últimos anos. O colaborador já não é apenas visto como um indivíduo a lidar com as suas fraquezas, mas como um indivíduo que detém capacidades e é capaz de as fomentar, assim como ao seu bem-estar em ambiente de trabalho. A abordagem dá aos colaboradores um papel ativo na decisão, através do fornecimento de escolhas, preferências (Cameron & Caza, 2004, Wright, 2003 citado por Abbas & Raja, 2015).

O turismo é o serviço que mais se destaca na região e tem vindo a conquistar valor a nível nacional (Turismo do Portugal, 2017) e, de encontro, a hotelaria encara-se constantemente com desenvolvimento mundial e o aumento de fluxo turístico, torna-se inevitável debruçar sobre a competitividade turística e como se pode atingir esse objetivo.

É então a criatividade e inovação, as grandes chaves para o futuro do mundo hoteleiro, de forma a trazer experiências únicas e memoráveis na vida dos clientes (Pimentel, 2013 citado por Moradas, 2017). Por outro lado, um *lack* destes dois aspetos pode-se revelar fatal na competitividade do negócio.

De forma a acompanhar as tendências competitivas e obter bons resultados, a hotelaria deve considerar os seus colaboradores como o seu “meio para atingir o fim”. Por outras palavras, são os colaboradores que representam a organização e são uma peça fundamental para gerar *incomes* felizes à organização. Para tal acontecer, é elementar que os colaboradores obtenham uma boa

performance laboral. As premissas revelam-se simples: um colaborador com boa *performance* contribui positivamente para a organização; a organização pode contribuir positivamente para a *performance* do colaborador.

A abordagem de emoções positivas no contexto organizacional pode contribuir para um melhor resultado no que diz respeito à atribuição de significado do trabalho para o colaborador (Wright & Cropanzano, 2004 citado por Rego & Cunha, 2008). Nesta linha de pensamento, a abordagem facilita e incita as motivações do colaborador sobre o trabalho. O colaborador passa a trabalhar com vista além das recompensas financeiras e desenvolvimento da carreira, ou seja, com foco também no preenchimento pessoal de forma a potenciar a sua *performance* laboral (Rego & Cunha, 2008).

Acredita-se que neste trabalho são abordados recursos do trabalho cruciais na vida do colaborador e sob os quais devem ser debruçados a maior atenção pela parte da psicologia organizacional e organizações que visam a vantagem competitiva, assim como o bem-estar psicológico dos seus colaboradores.

De maneira a colmatar as limitações do estudo, sugere-se a realização de uma investigação com amostra mais robusta através de um estudo de design longitudinal. Sublinha-se a importância de continuar a estudar construtos da psicologia positiva no contexto organizacional, principalmente no setor hoteleiro. Como setor em constante crescimento em Portugal, deve-se olhar para esta indústria pela perspectiva da psicologia organizacional para que esta possa encontrar informação relevante para delinear estratégias vencedoras. Ainda mais, o olhar sobre a região algarvia neste setor deve ser aprofundado visto que se trata de uma região que subsiste maioritariamente do turismo.

Referências Bibliográficas

- Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32, 128-138. <https://doi.org/10.1002/CJAS.1314>
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2012). Performance management universals: think globally and act locally. *Business Horizons*, 55, 385-392. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.03.004>
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1982). Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measurement. *Journal of Marketing Research*, 19, 453-460. <https://doi.org/10.2307/3151719>
- Andrade, V. L., & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Suporte social no trabalho: contradições entre beneficiários e prestadores. *CES Revista*, 33(1), 1983-1625.
- Antunes, A. C., Caetano, A., & Pina e Cunha, M. (2017). Reliability and construct validity of the portuguese version of the Psychological Capital Questionnaire. *Psychological Reports*, 1-17. <https://doi.org/10.1177/0033294116686742>
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bakker, A. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., & Vries, J. (2020). Job crafting and playful work design: links with performance during busy and quiet days. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103478>
- Barker, C., Pistrang, N., & Elliott, R. (2016). *Research methods in clinical psychology* (3.^a ed.). Wiley Blackwell.
- Beer, M. (1981). Performance appraisal: dilemmas and possibilities. *Organizational Dynamics*, 9(3), 24-36. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90036-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90036-X)

- Byrne, B. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, application, and programming* (2nd Ed.). Routledge.
- COPSOQ International Network. (2019). COPSOQ III. Guidelines and questionnaire., (pp. 1-14). [https://www.copsoqnetwork.org/guidelines and questionnaire/](https://www.copsoqnetwork.org/guidelines%20and%20questionnaire/)
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao Turismo* (5^a ed.). Lisboa: Lidel.
- Curran, P., West, S., & Finch, J. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1, 16-29. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.1.16>
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: the moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 1-10. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102462
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct psychological capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 348-370. <https://doi.org/10.1111/joop.12007>
- Deloitte. (2016). *Atlas da Hotelaria 2016*. <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/articles/atlas-da-hotelaria-2016.html>
- Deloitte. (2020). *The end of an era, Rethink what's normal - Atlas da Hotelaria 2020, 15^o edição*. Deloitte Corporate Finance, S. A.
- Demerouti, E. (2018). Integrating individual strategies in the job demandss-resources theory. *Istanbul Business Research*, 47(1), 5-35. <https://doi.org/10.26650/ibr.2018.47.1.0001>
- Devotto, R. P., & Machado, W. L. (2017). Job Crafting: uma revisão da produção científica internacional. *Psico-USF*, 22(3), 413-423. <https://doi.org/10.1590/1413-82712017220303>
- Dudasova, L., Prochazka, J., Vaculik, M., & Lorenz, T. (2021). Measuring psychological capital: revision of the compound psychological capital scale (CPC-12). (M.-C. Wang, Ed.) *PLoS ONE*, 16(3), 1-17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247114>

- Estevão, C., & Nunes, S. (2015). Fatores de competitividade turística: a área regional de turismo do algarve. *PASOS - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(4), 897-912. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5259687>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- He, C., Jia, G., McCabe, B., Chen, Y., & Sun, J. (2019). Impact of psychological capital on construction worker safety behavior: communication competence as a mediator. *Journal of Safety Research*, 71, 231-241. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2019.09.007>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- He, Y., Donnellan, M. B., & Mendoza, A. M. (2019). Five-Factor personality domains and job performance: a second order meta-analysis. *Journal of Research in Personality*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103848>
- Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2.^a Ed.). Edições Sílabo.
- Hur, W.-M., Rhee, S.-Y., & Ahn, K.-H. (2016). Positive psychological capital and emotional labor in Korea: the job demands-resources approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(5), 477-500. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020445>
- Hwang, P.-C., & Han, M.-C. (2019). Does psychological capital make employees more fit to smile? The moderating role of customer-caused stressors in view of JD-R theory. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 396-404. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.08.003>
- Kattenbach, R., & Fietze, S. (2018). Entrepreneurial orientation and the job demands-resources model. *Personnel Review*, 47(3), 745-764. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0194>
- Kristensen, T., Hannerz, H., Hogh, A. & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire: A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 31, 438-449. <https://doi.org/10.5271/sjweh.948>

- Kim, H. J., Hur, W.-M., Moon, T.-W., & Jun, J.-K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *Business Research Quarterly*, 20, 124-136. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.11.002>
- Kim, K. Y., Atwater, L., Jolly, P., Ugwuanyi, I., Baik, K., & Yu, J. (2021). Supportive leadership and job performance: contributions of supportive climate, team-member exchange (TMX), and group-mean TMX. *Journal of Business Research*, 134, 661-674. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.011>
- Letona-Ibañez, O., Martínez-Rodríguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M., & Amillano, A. (2021). Job crafting and work engagement: the mediating role of work meaning. *International Journal of Environmental Research*, 18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>
- López-Núñez, M., Jesus, S. N., Viseu, J., & Santana-Cárdenas, S. (2018). Psychological capital of Spanish workers: Confirmatory factor analysis of PCQ-12. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 48(3), 67-79. <https://doi.org/10.21865/RIDEP48.3.06>
- Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring Psychological Capital: construction and validation of the compound psychcap scale (CPC-12). (P. Cipresso, Ed.) *PLoS ONE*, 11(4), 1-17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152892>
- Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12). (P. Cipresso, Ed.) *PLoS ONE*, 12(4), 1-17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.015289>
- Lussier, B., Grégoire, Y., & Vachon, M.-A. (2017). The role of humor usage on creativity, trust and performance in business relationships: an analysis of the salesperson-customer dyad. *Industrial Marketing Management*, 65, 168-181. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.03.012>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. (2017). Psychological Capital: an evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>

- Luthans, F., Youssef-Morgan, C., & Avolio, B. (2015). *Psychological Capital and beyond*. Oxford University Press.
- Luu, T. T. (2021). Knowledge sharing in the hospitality context: the roles of leader humility, job crafting, and promotion focus. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102848>
- Marôco, J. (2021). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (3ª. ed).
- Marques, C. S. (2019). *O papel do suporte social na gestão do stress ocupacional de bombeiros profissionais*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto.
- Moradias, M. C. (2017). *O turismo e os novos media: as formas de alojamento em lisboa e as redes sociais*. Dissertação de Mestrado em Turismo - Ramo de Gestão Estratégica de Eventos, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. <http://hdl.handle.net/10400.26/19715>
- Oliveira, M. S., & Rezende, M. M. (Janeiro-Junho de 2018). As relações entre equipas, suporte social e bem-estar subjetivo. *Mudanças - Psicologia da Saúde*, 1, pp. 35-44.
- Orgambidez-Ramos, A., Perez-Moreno, P., & Borrego-Ales, Y. (2015). Estres de rol y satisfaccion laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Journal of Work and Organization Psychology*, 31(2), 69-77. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.001>
- Ornelas, J. (1994). Suporte Social: origens, conceitos e áreas de investigação. *Análise Psicológica*, 333-339.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospility employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.001>
- Pavithra, S., & Deepak, K. (2021). The effect of social media on employees' job performance with reference to information technology (TI) sector in Bangalore. *Materials Today: Proceedings*. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.11.067>
- Pais-Ribeiro, J. (2008). *Metodologia de investigação em psicologia e saúde* (2.ª Ed.). Legis editora/Livpsic.

- Peng, X., Lee, S., & Lu, Z. (2020). Employees' perceived job performance, organizational identification, and pro-environmental behaviors in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 90(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102632>
- Pina e Cunha, M., Vieira, D. V., Rego, A., & Clegg, S. (2018). Why does performance management not perform? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(4), 673-692. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2016-0243>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Presstur. (4 de abril de 2019). Presstur - Agência de notícias de viagens e turismo: <https://www.presstur.com/mercados/portugal-e-o-5--pais-com-mais-forte-contributo-do-turismo-para-o-pib-2/?fbclid=IwAR2eHMusse9xJAGWbN9FUMf2yrbLjWH8Q3Uk-apWoUnY272BN48pnot6lTQ>
- Região Sul. (28 de Dezembro de 2020). *Diário Online Região Sul*. Obtido de <https://regiao-sul.pt/2020/12/28/economia/algfuturo-promove-debate-do-ano-economico-online/523957/attachment/algfuturo-mapa-algarve>
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61, 739-752. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>
- Rêgo, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A., Pina e Cunha, M., Gonçalves, L., & Ribeiro, P. (2017). How leader humility helps teams to be humbler, psychological stronger, and more effective: a moderated mediation model. *The Leadership Quarterly*, 28, 639-658. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.02.002>
- Rodrigues, V. B., & Madeira, M. (2009). Suporte social e saúde mental: revisão da literatura. *Revista da Faculdade de Ciências da Saúde*, 6, 390-399.
- Rodríguez, I., Kozusznik, M. W., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2019). Individual, co-ative and collective coping and organizational stress: a longitudinal study. *European Management Journal*, 37, 86-98. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.002>

- Rosário, S., Azevedo, L., Fonseca, J., Nienhaus, A., Nübling, M., & Costa, J. T. (2017). The portuguese long version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (COPSOP II) - a validation study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, *12*(24), 12-24. <https://doi.org/10.1186/s12995-017-0170-9>
- Sapo. (27 de Novembro de 2020). *Sapo 24*. Obtido de <https://24.sapo.pt/economia/artigos/madeira-lisboa-e-algarve-vencem-world-travel-awards>
- Schaller, T., Patil, A., & Malhotra, N. (2015). Alternative techniques for assessing common method variance: An analysis of the theory of planned behavior research. *Organizational Research Methods*, *18*(2), 177-206. <https://doi.org/10.1177/1094428114554398>
- Schaufeli, W. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: a 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, *46*, 120-132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: preliminary manual*. Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES - Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual*. Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-92.
- Schaufeli, W., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement: the UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, *35*, 577-591.
- Seiça, E. C., & Vitória, P. (2017). Relação entre perturbações afetivas e o suporte social em estudantes de medicina da UBI. *Revista de Psicologia da Criança e do Adolescente*, *8*(1), 49-63. <http://hdl.handle.net/11067/4602>
- Shmailan, A. B. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: an exploratory study. *Business Management and Economics*, *4*(1), 1-8. <https://doi.org/10.15739/IBME.16.001>

- Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*. John Wiley and Sons Inc.
- Silva, C., Amaral, V., Pereira, A., Bem-haja, P., Pereira, A., Rodrigues, V., Cotrim, T., Silvério, J., & Nossa, P. (2011). *Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ): Portugal e países africanos de língua oficial portuguesa*. *Análise Exacta*.
- Sinval, J., Pasian, S., Queirós, S., & Marôco, J. (2018). Brazil-Portugal transcultural adaptation of the UWES-9: Internal consistency, dimensionality, and measurement invariance. *Frontiers in Psychology*, 9, 353. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00353>
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S.-M., Yang, J.-J., & Lee, Y.-K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>
- Tian, W., Wang, H., & Rispens, S. (2021). How and when job crafting relates to employee creativity: the important roles of work engagement and perceived group status diversity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010291>
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Turismo do Portugal. (2017). *Plano de Marketing Estratégico para o Turismo do Algarve 2015-2018*. Turismo de Portugal.
- Valentini, F., & Damásio, B. (2016). Variância média extraída e confiabilidade composta: Indicadores de precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2), 1-7. <https://doi.org/10.1590/0102-3772e322225>
- Vingerden, J. (2016). *Job Demands-Resources Interventions*. Tese de Doutorado, Erasmus University Rotterdam.
- Viseu, J., Pinto, P., Borralha, S., & 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>
- Visit Algarve. (2019). *Algarve - conjuntura turística, boletim n°28 - 4º trimestre*.

- Visit Algarve. (2020). <https://www.visitalgarve.pt/>
- Wang, X., Liu, L., Zou, F., Hao, J., & Wu, H. (2017). Associations of Occupational Stressors, Perceived Organizational Support, and Psychological Capital with Work Engagement among Chinese Female Nurses. *BioMed Research International*, 1-11.
- Wen, J., Huang, S. S., & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
- Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resources Management*, 56(1), 51-67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological Capital and Well-being. *Stress and Health*, 180-188. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>
- Zeb, A., Rehman, F., Arsalan, Y., & Khan, M. U. (2021). Does organizational justice enhance job performance through high-performance human resources practices. *WPOM - Working Papers on Operations Management*, 12(2), 16-40. <https://doi.org/10.4995/wpom.15497>

Anexos

Anexo A – Protocolo De Investigação

Mecanismos explicativos da *performance* laboral: Um estudo no setor hoteleiro do Algarve

O turismo é uma área económica com grande impacto a nível nacional e regional. No Algarve este setor de atividade tem vindo a dinamizar-se ao longo dos últimos anos, tendo a hotelaria assumido um papel de grande relevância. Neste contexto, os responsáveis dos hotéis enfrentam um desafio: como promover a *performance* laboral dos trabalhadores deste ramo? É importante salientar que uma boa *performance* traduz-se numa melhoria das receitas dos hotéis, o que contribui, igualmente, para o desenvolvimento económico da região.

A presente investigação, inserida no Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve, tem como principal objetivo compreender os mecanismos explicativos da *performance* no trabalho numa amostra de trabalhadores do setor hoteleiro do Algarve.

A resposta a este protocolo é voluntária, não existindo quaisquer recompensas associadas à participação. Antes de o preencher deve lê-lo e decidir se deseja participar neste estudo. A qualquer momento pode interromper a sua participação.

As respostas obtidas serão somente utilizadas para os fins desta investigação. Os resultados serão analisados respeitando os pressupostos de anonimato e de confidencialidade.

Não existem respostas certas ou erradas, uma vez que cada indivíduo tem a sua perceção relativamente às temáticas apresentadas.

Por favor, leia cuidadosamente cada questão e faculte a sua opinião honesta. Procure responder a todas as questões.

O preenchimento deste protocolo demora aproximadamente **10 minutos**.

Agradecemos a sua participação nesta investigação!

Se pretende que lhe enviemos os resultados obtidos, por favor faculte o seu *e-mail*:

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Agradecemos que leia com atenção cada questão e que assinale com uma cruz (X) a resposta que se adequa à sua situação.

1. Qual é o seu sexo?

Masculino Feminino

2. Qual é a sua idade?

- Até aos 24 anos 45-49 anos
 25-29 anos 50-54 anos
 30-34 anos 55-59 anos
 35-39 anos 60-64 anos
 40-44 anos Mais de 65 anos

3. Qual é o seu estado civil?

- Solteiro(a) Separado(a) ou divorciado(a)
 Casado(a) ou em união de facto Viúvo(a)

4. Qual é o seu nível de educação mais elevado?

- 2.º ciclo Mestrado Outra formação
 3.º ciclo Doutoramento
 Licenciatura Pós-graduação

Se respondeu que possui outra formação, indique qual: _____

5. Que funções desempenha no hotel onde trabalha? _____

6. Qual é a classificação do hotel onde trabalha? _____

7. Há quanto tempo trabalha neste hotel? _____

SECÇÃO A

As seguintes afirmações procuram perceber a sua opinião sobre si mesmo. Com recurso a uma escala de resposta de 6 pontos (*1-Discordo totalmente, 2-Discordo, 3-Discordo em parte, 4-Concordo em parte, 5-Concordo e 6-Concordo totalmente*) indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações.

	1	2	3	4	5	6
1. Se me encontrasse em dificuldades, pensaria em diversas formas de as resolver.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Posso pensar em várias maneiras para alcançar os meus objetivos atuais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estou ansioso(a) pela vida que tenho pela frente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. O futuro reserva-me coisas muito boas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. No geral, espero que me aconteçam mais coisas boas do que más.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Às vezes obrigo-me a fazer coisas, quer queira quer não.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Quando estou numa situação difícil, geralmente consigo arranjar uma solução.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Não me importo se houver pessoas que não gostam de mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Estou confiante de que poderia lidar eficientemente com situações inesperadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Posso resolver a maioria dos meus problemas, se investir o esforço necessário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Posso permanecer calmo(a) ao enfrentar dificuldades, pois posso confiar nas minhas competências de <i>coping</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Das seguintes afirmações indique, com uma cruz (X), a opção que mais se adequa a si. Para tal, utilize a seguinte escala de resposta: *1-Nunca/quase nunca, 2-Raramente, 3-Às vezes, 4-Frequentemente e 5-Sempre*.

	1	2	3	4	5
1. Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Com que frequência os seus colegas estão dispostos a ouvi-lo(a) sobre os seus problemas de trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Estou feliz com a qualidade dos resultados do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A minha chefia acredita que sou um(a) trabalhador(a) eficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Os meus colegas acreditam que sou um(a) trabalhador(a) muito produtivo(a).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relativamente à variável *Job Crafting*, por favor, indique em que grau as afirmações se aplicam a si. Para isso, utilize a seguinte escala de resposta: 1- *Nunca*, 2- *Raramente*, 3- *Às vezes*, 4- *Frequentemente* e 5- *Sempre*.

	1	2	3	4	5
1. Tento desenvolver as minhas capacidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tento desenvolver-me profissionalmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tento aprender coisas novas no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Certifico-me de que uso as minhas capacidades ao máximo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Decido por mim próprio como fazer as coisas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Certifico-me de que o meu trabalho é menos intenso mentalmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Tento garantir que o meu trabalho é menos intenso emocionalmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Faço a gestão do meu trabalho no sentido de minimizar o contato com pessoas cujos problemas me afetam emocionalmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Organizo o meu trabalho de modo a minimizar o contato com pessoas cujas expectativas são irrealistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Tento garantir que não tenho de tomar demasiadas decisões difíceis no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Organizo o meu trabalho de forma a garantir que não tenho de me concentrar demasiado tempo de uma só vez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Peço ao meu superior hierárquico para me orientar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Pergunto ao meu superior hierárquico se está satisfeito com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Procuro inspiração no meu superior hierárquico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Peço aos outros feedback sobre o meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Peço conselhos aos meus colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Quando surge um projeto interessante, ofereço-me proactivamente para fazer parte da equipa de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Quando surgem inovações, sou um dos primeiros a querer aprender sobre elas e a experimentá-las.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Quando não há muito a fazer no trabalho, vejo isso como uma oportunidade para iniciar novos projetos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Assumo regularmente outras tarefas, embora não receba qualquer remuneração adicional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Tento tornar o meu trabalho mais desafiador, examinando as relações subjacentes entre os diversos aspetos do mesmo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrigada pela sua colaboração!