

**STEFANIE PALMA GUERREIRO**

**INTEGRAÇÃO DO CLIMA DE SEGURANÇA PSICOSSOCIAL NO  
CICLO MOTIVACIONAL DO MODELO JD-R: ESTUDO NO  
SETOR HOTELEIRO ALGARVIO**



**UAlg**

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

2021

**STEFANIE PALMA GUERREIRO**

**INTEGRAÇÃO DO CLIMA DE SEGURANÇA PSICOSSOCIAL NO  
CICLO MOTIVACIONAL DO MODELO JD-R: ESTUDO NO  
SETOR HOTELEIRO ALGARVIO**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor João Viseu

*Universidade do Algarve – Escola Superior de Hotelaria e Turismo*



**UAlg**

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

2021

**INTEGRAÇÃO DO CLIMA DE SEGURANÇA PSICOSSOCIAL NO  
CICLO MOTIVACIONAL DO MODELO JD-R: ESTUDO NO  
SETOR HOTELEIRO ALGARVIO**

Declaração de autoria de trabalho

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

---

(Stefanie Palma Guerreiro)

© *Copyright: Stefanie Palma Guerreiro*

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

## **Dedicatória e Agradecimentos**

Um sonho só se torna possível quando acreditamos nele e temos as pessoas certas ao nosso lado.

Começo por agradecer ao meu orientador, Professor Dr. João Viseu, pela paciência, apoio, orientação e compreensão com que sempre me ajudou. Tenho a certeza que o trabalho não teria corrido da mesma forma se não o tivesse sempre na ‘retaguarda’.

Aos meus pais, por me terem proporcionado as condições e apoio necessário para cumprir mais uma etapa académica e por terem acreditado sempre em mim.

Ao meu namorado, Guilherme Monteiro, meu companheiro de todas as horas, agradeço a paciência, o carinho, o amor e o incentivo constante. Sem ti não estaria aqui com a mesma força e determinação.

À Adriana e à Janine por terem sido os meus pilares e as melhores amigas que alguém podia conhecer na Universidade.

Dedico ainda a minha dissertação de Mestrado aos meus amigos e a todos aqueles que se cruzaram no meu caminho e me inspiraram a ser mais e melhor,

O meu muito obrigada a todos.

## Resumo

O setor hoteleiro é uma das áreas mais importantes no Algarve, uma vez que emprega milhares de pessoas anualmente. Deste modo, é importante compreender os determinantes que conduzem a um incremento da relação entre os trabalhadores e a sua organização. A presente investigação teve como principal objetivo compreender os mecanismos, diretos e indiretos, que promovem o surgimento de *outcomes* laborais positivos no setor da hotelaria e do turismo, tendo como base o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R). A amostra recolhida foi composta por 217 trabalhadores do setor hoteleiro do Algarve (60.4% do sexo feminino e 39.6% do sexo masculino) com uma média de idades de 36.71 ( $DP = 10.83$ ) anos. Ao questionário responderam pessoas com idades compreendidas entre os 21 e os 66 anos. Em média, os participantes trabalhavam nos seus estabelecimentos hoteleiros há seis anos e meio. A maioria dos respondentes trabalhava em hotéis de cinco estrelas (41.9%), seguindo-se trabalhadores de hotéis de quatro estrelas (38.2%). Por sua vez, seguiram-se as pessoas que trabalhavam em hotéis de três estrelas (13.8%), uma estrela (3.7%) e duas estrelas (2.3%). A investigação seguiu um *design* transversal, ou seja, os dados foram recolhidos num único momento no tempo e com recurso ao mesmo protocolo de investigação, que era composto por um conjunto de instrumentos de autorresposta e por um questionário sociodemográfico. A recolha de dados decorreu entre 25 de março de 2020 e 16 de junho de 2020 com recurso a uma plataforma eletrónica, devido à situação pandémica que afetou Portugal e que impediu uma recolha de dados presencial. Tendo em conta os resultados obtidos, podemos considerar que o clima de segurança psicossocial pode integrar o ciclo motivacional do modelo JD-R, uma vez que atuou como um recurso laboral fomentou o *engagement* no trabalho e o *commitment* afetivo.

**Palavras-chave:** Turismo, hotelaria, clima de segurança psicossocial, recursos laborais, *engagement*

## **Abstract**

The hotel sector is one of the most important areas in the Algarve as it employs thousands of people annually. Thus, it's important to understand the determinants that lead to an increase in the relationship between workers and their organization. The main objective of this work aims to understand the mechanisms, direct and indirect, that promote the emergence of positive labour outcomes in the hotel and tourism sector, based on the Job Demands-Resources (JD-R) model. The sample collected was composed of 217 workers from the hotel sector in the Algarve (60.4% female and 39.6% male) with an average age of 36.71 years (DP=10.83) years. The questionnaire was answered by people aged between 21 and 66 years. On average, participants had been working in those hotel establishments for six and a half years. Most respondents worked in five-star hotels (41.9%), followed by workers in four-star hotels (38.2%). In turn, this was followed by people who worked in three-star hotels (13.8%), one-star hotels (3.7%) and two-star hotels (2.3%). The investigation followed a transversal design, that is, the data were collected in a single moment in time and using a research protocol. This protocol consisted of a set of self-response instruments and a sociodemographic questionnaire. Data collection took place between the 25th of March and the 16th of June 2020 using an electronic platform, due to the pandemic situation that affected Portugal, and which prevented in-person data collection. Considering the results obtained, we can consider that the psychosocial safety climate can be part of the motivational cycle of the JD-R model, since, acted as a labour resource, it fostered work engagement and affective commitment.

**Keywords:** Tourism, hospitality, psychosocial safety climate, labour resources, engagement.

## Índice Geral

### Conteúdo

|   |    |
|---|----|
| 1. Introdução.....  | 1  |
| 2. Revisão da Literatura.....   | 3  |
| 2.1 Modelo de Características de Trabalho de Hackman e Oldham.....            | 3  |
| 2.2 Modelo de Exigência-Controlo de Karasek.....                              | 3  |
| 2.3 Modelo (Des)equilíbrio Esforço-Recompensa de Joahannes Siegrist.....      | 5  |
| 2.4 Modelo de Exigências-Recursos ( <i>Job Demands-Resources</i> ; JD-R)..... | 6  |
| 2.4.1 Clima de Segurança Psicossocial.....                                    | 7  |
| 2.5 Justiça Organizacional.....   | 9  |
| 2.5.1 O que é a justiça organizacional?.....                                  | 10 |
| 2.5.2 Engagement no Trabalho.....   | 11 |
| 2.5.3 Capital Psicológico Positivo (PsyCap).....                              | 12 |
| 2.5.4 Comportamento Organizacional Positivo.....                              | 14 |
| 3. <i>Commitment</i> Organizacional.....                                      | 15 |
| 4. Objetivos e Hipóteses de Investigação.....                                 | 17 |
| 5. Metodologia.....   | 19 |
| 5.1 Caracterização da Amostra.....  | 19 |
| 5.2 Instrumentos.....   | 19 |
| 5.3 Procedimentos de Investigação.....  | 20 |
| 5.4 Procedimentos de Análise de Dados.....                                    | 21 |
| 6. Resultados.....  | 24 |
| 6.1 Estatística Descritiva e Correlacional.....                               | 24 |
| 6.2 Ajustamento Global do Modelo.....   | 24 |
| 6.3 Ajustamento do Modelo de Medida.....                                      | 24 |
| 6.4 Variância do Método Comum.....  | 31 |
| 6.5 Análise das Hipóteses de Investigação.....                                | 31 |
| 7. Discussão.....   | 34 |
| 8. Referências Bibliográficas.....  | 37 |

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1- Síntese do Modelo de Exigência-Controlo de Karasek .....   | 4  |
| Figura 2 - Representação do modo como o Clima de Segurança Psicossocial influencia as exigências e recursos laborais (Dollard & Bakker, 2010)..... | 7  |
| Figura 3 - Antecedentes de cada tipo de Commitment (Meyer et al., 1993).....   | 15 |

## Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1-Índices de Ajustamento do Modelo.....                                      | 24 |
| Tabela 2 - Resultados da Validade Fatorial, Validade Convergente e Fidelidade ..... | 25 |
| Tabela 3 - Avaliação da Validade Discriminante .....                                | 28 |
| Tabela 4 - Análise Descritiva e Correlacional dos Conceitos (N=217) .....           | 29 |
| Tabela 5 - Resultados das Hipóteses de Investigação .....                           | 31 |
| Tabela 6 - Resultados das Hipóteses de Investigação Após Exclusão do PsyCap .....   | 32 |

## 1. Introdução

O turismo é uma área fulcral para a região algarvia e representa um dos setores que gera maior receita, pois é o destino de eleição escolhido, todos os anos, por milhares de pessoas. Este setor alavanca importantes benefícios para a economia mundial. Nas últimas décadas, as viagens e o turismo têm sido importantes motores do crescimento económico e contribuíram com mais de 10% para o PIB global. No total, representaram um em cada dez postos de trabalho (World Economic Forum [WEF], 2017). Portugal não é exceção e recebe anualmente milhares de turistas. As chegadas internacionais ao nosso país cresceram 7% em 2017, o maior crescimento registado desde 2009 (The World Tourism Organization [UNWTO], 2018). Segundo dados de 2018, Portugal é o 12.º destino mais competitivo do mundo, tendo ficado na 17.ª posição mundial de chegada de turistas e na 20.ª posição mundial em receitas turísticas (TravelBI, 2018). No mesmo ano, as atividades ligadas ao turismo empregaram 328.500 indivíduos. A população empregada nos setores do alojamento, da restauração e similares representou 6.7% do total da economia (TravelBI, 2018). No que diz respeito às dormidas, o Algarve foi o primeiro destino regional aferido pela procura global, pela procura de estrangeiros (quota de 32.8%) e pela procura de nacionais (24.1%), de acordo com a mesma fonte. O setor do turismo e da hotelaria é uma das áreas que emprega mais pessoas no Algarve e é de extrema importância perceber como se pode promover o bem-estar ocupacional dos trabalhadores deste setor, o que poderá ter um efeito no *bottom-line* das entidades patronais. Assim, o objetivo principal desta dissertação foi compreender os mecanismos, diretos e indiretos, que promovem o surgimento de *outcomes* laborais positivos no setor da hotelaria e do turismo, tendo como base o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), ou, em língua portuguesa, modelo de Exigências-Recursos.

Este modelo defende que o bem-estar, o *engagement* e a satisfação laboral, por exemplo, são explicados pelos recursos laborais e assenta na premissa de que todas as características do trabalho podem ser modeladas usando duas categorias diferentes: as exigências laborais e os recursos laborais (Bakker et al., 2014). Deste modo, é importante perceber se estes fatores conjugados conduzem ou não ao bem-estar ocupacional dos trabalhadores da hotelaria e do turismo.

Este trabalho é composto por diversas seções, a saber: revisão da literatura, objetivos e hipóteses de investigação, metodologia, resultados e discussão. Na revisão da literatura foi feita uma abordagem a todos os conceitos subjacentes a esta dissertação. Ao longo desta revisão foram analisados vários conceitos, entre eles o clima de segurança

psicossocial, a justiça organizacional, o *commitment* afetivo, o *engagement* no trabalho e o capital psicológico positivo (PsyCap).

Os objetivos e as hipóteses de investigação centraram-se nos propósitos deste trabalho e nos pressupostos definidos, com base na teoria, para dar resposta às problemáticas identificadas. A metodologia focou-se na caracterização da amostra recolhida e dos instrumentos utilizados, a saber *Psychosocial Safety Climate-12* (PSC-12; Hall et al., 2010), Questionário de Justiça Organizacional (Rego, 2000), *Compound Psycap Scale* (CPC-12; Lorenz et al., 2016), *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES; Schaufeli & Bakker, 2003; Sinval et al., 2018) e Questionário de Empenhamiento Organizacional (Rego & Souto, 2004; Meyer & Allen, 1991), bem como na apresentação dos procedimentos de investigação e de análise de dados. Por fim, nos resultados e na discussão foi feita uma análise dos dados obtidos e das conclusões que deles surgiram.

## 2. Revisão da Literatura

Existem três teorias que estão na base do modelo de Exigências-Recursos (*Job Demands-Resources – JD-R*): (a) Modelo de Características do Trabalho, de Hackman e Oldham; (b) Modelo de Exigência-Controlo, de Karasek; e (c) Modelo (Des)equilíbrio Esforço-Recompensa, de Siegrist (Bakker et Demerouti, 2014)

### 2.1 Modelo de Características de Trabalho de Hackman e Oldham

Hackman e Oldham propuseram o Modelo das Características do Trabalho para explicar o que está na base da motivação dos trabalhadores. Este modelo defende que um posto de trabalho deve ter um conjunto de atributos específicos, variedade, autonomia, *feedback*, significado e identidade, responsáveis pela satisfação e pela performance dos colaboradores (Parker, 2014; Jesus & Viseu, 2020). A variedade relaciona-se com a execução de diferentes tarefas por parte do trabalhador. Já a autonomia refere-se ao nível de liberdade e independência que um funcionário tem para executar o seu trabalho. Aqui é analisada a forma como o trabalhador pode programar e fazer o seu trabalho. Por sua vez, a identidade da tarefa relaciona-se com as exigências feitas aos trabalhadores. Uma tarefa tem de ter um início e fim lógicos. O significado da tarefa está intimamente ligado ao impacto que o trabalho tem na vida das pessoas, quer sejam ou não da organização. Por fim, o *feedback* é o retorno de informações relativas ao desempenho das tarefas efetuadas (Hackman & Oldham, 1975).

A relação entre estes atributos e a motivação laboral, satisfação no trabalho e *performance* é mediada por três estados psicológicos. São eles a perceção de significado, o sentimento de responsabilidade e a compreensão dos resultados. Vários estudos comprovaram uma associação positiva entre os atributos do trabalho e comportamentos laborais desejáveis, tais como o *commitment* organizacional e a satisfação com os pares (Humphrey et al. 2007; Jesus & Viseu, 2020).

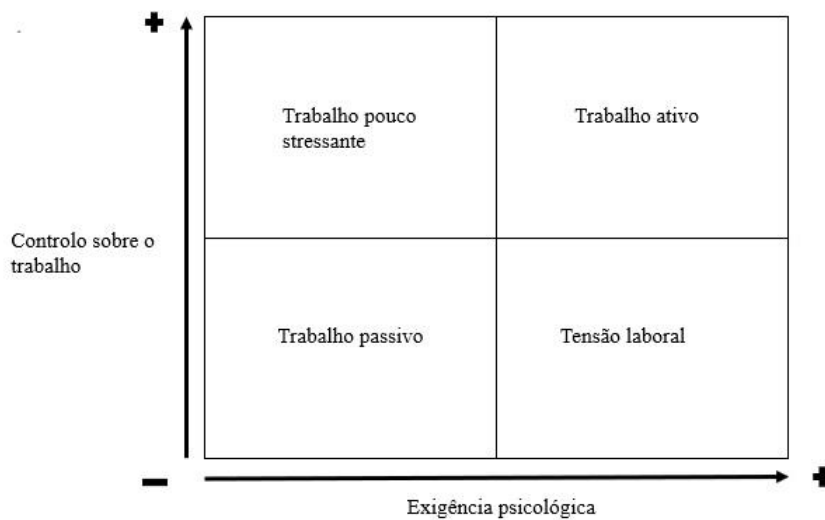
### 2.2 Modelo de Exigência-Controlo de Karasek

O Modelo de Exigência-Controlo de Karasek é um dos principais modelos explicativos do stress ocupacional. O autor debruçou-se sobre os motivos pelos quais certas condições laborais têm o poder de desencadear reações de stress e de gerar problemas físicos e psicológicos (Alcobia, 2001). Este é outro dos modelos que está na base do JD-R. A extensão das exigências laborais, a latitude de decisão e o apoio social são potenciais *stressors* que, ao combinarem-se, podem aumentar o efeito prejudicial do

trabalho na nossa saúde. De um modo geral, as exigências representam as tarefas que nos são pedidas no trabalho e as circunstâncias em que as realizamos.

Vejamos o seguinte exemplo, um trabalho que exige o desempenho simultâneo e lesto de várias tarefas, caracterizadas como complexas e contraditórias, pode desencadear problemas de saúde nos colaboradores. Além disso, se a latitude de decisão, amplitude de decisão (e.g., utilização de competências para resolver problemas) que um trabalhador tem para enfrentar as exigências, for reduzida, isso também contribuirá para um agravamento do estado de saúde (Karasek, 1979). Logo, pode concluir-se que o surgimento de problemas de saúde mental no âmbito do trabalho, de acordo com este modelo, surge da interação entre a extensão das exigências laborais e da latitude de decisão. Na Figura 1 encontra-se um resumo das relações entre as exigências laborais e a latitude de decisão, e que explica o surgimento de quatro tipos de trabalho: passivo, ativo, de alta tensão e de baixa tensão.

Figura 1- Síntese do Modelo de Exigência-Controlo de Karasek



Um trabalho promotor de bem-estar e realização é aquele onde um trabalhador tem uma elevada latitude de decisão e exigências laborais elevadas. Nesta situação, a latitude de decisão ‘amortece’ o efeito das altas exigências, diminuindo o efeito nocivo destas para a saúde. Assim, serão experienciadas uma tensão reduzida e uma satisfação laboral elevada (Alcobia, 2001; Schonfeld & Chang, 2017).

Por seu turno, um trabalho onde existe tensão laboral é aquele que é caracterizado por muitas exigências e baixo poder de tomada de decisão. O trabalho pouco stressante ou calmo é caracterizado por uma grande capacidade de tomada de decisão e exigências baixas.

Por fim, o trabalho passivo é aquele que tem baixas exigências e um baixo poder de tomada de decisão (Yang & Huang, 2011).

### **2.3 Modelo (Des)equilíbrio Esforço-Recompensa de Joahannes Siegrist**

O Modelo de (Des)equilíbrio Esforço-Recompensa (Siegrist, 1996) enfatiza o papel da recompensa, em vez do controlo do trabalho, abordado anteriormente no modelo de Karasek. Este modelo assenta em duas componentes distintas, por um lado, o esforço, que é o conjunto de exigências e obrigações associadas ao trabalho que realizamos. As exigências subdividem-se em exigências internas (e.g., coping) e externas (obrigações). Por outro lado, está a recompensa que assenta, por exemplo, no reconhecimento, apoio, tratamento justo, oportunidade de desenvolvimento, segurança laboral e salário (Siegrist, 1996). Quando existe um alto esforço associado a uma alta recompensa, há uma situação de equilíbrio no trabalho e a probabilidade de desenvolvimento de stresse ocupacional é diminuta. Por sua vez, quando há um alto esforço combinado com uma baixa recompensa, a probabilidade de ocorrência de stresse ocupacional é elevada. Neste modelo a perceção de recompensas tidas como adequadas deverá ser encarada como um fator promotor de saúde do colaborador, bem como da satisfação laboral. Por outro lado, a falta de reciprocidade entre o esforço e a recompensa conduz ao stresse e a riscos cardiovasculares (Siegrist, 2001). Aliás, a combinação de um elevado esforço e de uma baixa recompensa no trabalho foi, de facto, considerada um fator de risco para a saúde cardiovascular, problemas moderados de saúde mental e *burnout* (Kawakami & Tsutsumi 2004; Siegrist, 2008).

É importante salientar que muitas vezes o desequilíbrio é mantido quando não há escolha/alternativa. Outras vezes é aceite por razões estratégicas ou pode ainda ser resultante do estilo *coping* (compromisso).

## 2.4 Modelo de Exigências-Recursos (*Job Demands-Resources*; JD-R)

O modelo de Exigências-Recursos (*Job Demands-Resources*; JD-R), de Demerouti et al. (2001) serviu de base à presente investigação. Este modelo defende que o bem-estar, o *engagement* e a satisfação laboral, por exemplo, são explicados pelos recursos laborais e assenta na premissa de que todas as características do trabalho podem ser modeladas usando duas categorias diferentes: (a) exigências laborais; e (b) recursos laborais (Bakker et al., 2014). Este é um modelo heurístico que tem como base a otimização do capital humano, tendo em conta as exigências e os recursos laborais (Bakker et al., 2004; Demerouti, et al., 2001; Hu et al., 2011). As exigências laborais são os aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que requerem esforços físicos, cognitivos ou emocionais e que, como tal, estão associadas a certos custos físicos e psicológicos (Bakker & Demerouti, 2014). As interrupções do trabalho, o stresse, a carga mental de trabalho, a ambiguidade de papel, o conflito de papéis e as reorganizações organizacionais são exemplos de algumas exigências. Por sua vez, segundo os mesmos autores, os recursos laborais são todos os aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que: (a) sejam funcionais para atingir os objetivos de trabalho; (b) reduzam as exigências laborais e os custos de índole física ou psicológica a elas associados; ou (c) estimulem o crescimento, desenvolvimento e aprendizagem (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007).

É importante salientar que os recursos de trabalho não são apenas necessários para lidar com as exigências de trabalho, mas também têm valor por si próprios (Bakker & Demerouti, 2014). Alguns exemplos de recursos laborais são o *feedback*, a autonomia e a utilização das competências, o suporte social, dos colegas e das chefias, e a possibilidade de avanço na carreira. Assim, é importante mencionar que os recursos do trabalho são, de forma geral, os preditores mais importantes do prazer, da motivação e do *engagement* no trabalho (Bakker et al., 2007, 2010). As exigências laborais conduzem ao *burnout* e os recursos laborais ao *engagement* no trabalho. Outros exemplos de recursos laborais e que serão abordados em seguida são o clima de segurança psicossocial e a justiça organizacional.

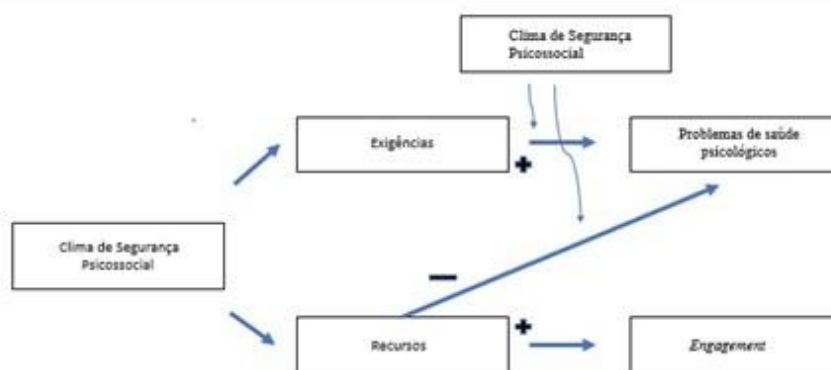
O modelo de Exigências-Recursos (*Job Demands-Resources*; JD-R) é utilizado para explicar vários resultados, tais como o bem-estar, o *engagement* e a satisfação laboral, sendo utilizado para compreender, explicar e fazer previsões sobre os problemas de saúde, a motivação e a *performance* dos colaboradores (Bakker & Demerouti, 2014). Ele distingue-se dos que o antecederam devido à introdução de duas características de

extrema importância: a flexibilidade e a dinâmica. Segundo a teoria que corrobora o funcionamento do JD-R, todos os ambientes ou características do trabalho podem ser modelados utilizando duas categorias distintas: as exigências e os recursos do trabalho. Deste modo, este modelo tem uma grande abrangência, uma vez que pode ser aplicado a uma panóplia de contextos laborais. Assim, pode concluir-se que este modelo é flexível (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Bakker, 2014). Por sua vez, a dinâmica diz respeito aos dois processos que emergem do JD-R, processo de deterioração da saúde (*burnout*) e processo motivacional (*engagement* no trabalho), que ocorrem simultaneamente ao invés de separadamente. No presente trabalho, iremos basear-nos no processo motivacional do modelo JD-R.

#### 2.4.1 Clima de Segurança Psicossocial

O clima de segurança psicossocial tem origem no clima organizacional e no clima de segurança (Dollard & Bakker, 2010). De acordo com Dollard e Bakker (2010, p. 208) este conceito pode ser definido como “o conjunto de políticas, práticas e procedimentos para a proteção da saúde e segurança psicológica dos trabalhadores de uma empresa”. Dentro do modelo JD-R é importante mencionar que as exigências laborais conduzem, por vezes, a situações de sofrimento psicológico e *burnout*. Por sua vez, os recursos do trabalho, onde se inclui o processo motivacional, levam ao *engagement* no trabalho e a resultados laborais positivos. Segundo Dollard e Bakker (2010), o clima de segurança psicossocial é visto como um recurso que tem o poder de influenciar tanto as exigências laborais, como os recursos laborais.

Figura 2 - Representação do modo como o Clima de Segurança Psicossocial influencia as exigências e recursos laborais (Dollard & Bakker, 2010)



Em primeiro lugar, é plausível que uma perceção reduzida de clima de segurança psicossocial conduza a trabalhos mal delineados e a uma cronicidade no efeito das exigências laborais. Por sua vez, poderá também conduzir a uma omissão de uma pressão elevada dos trabalhadores devido ao facto de estes esconderem as suas emoções em vez de expressá-las. Isto acontece quando as preocupações dos trabalhadores não são ouvidas ou a importância do bem-estar psicológico não é reconhecida (Dollard & Bakker, 2010), o que pode conduzir a diversos estados psicológicos negativos como a depressão ou a exaustão emocional, dimensão mais preponderante do burnout. Por seu turno, Idris et al. (2011) entendem o clima de segurança psicossocial como um precursor dos caminhos de saúde e da motivação laboral, ou seja, como um recurso laboral.

Como foi referido anteriormente, o clima de segurança psicossocial tem origem no clima organizacional e no clima de segurança. O clima organizacional é semelhante ao clima meteorológico, sendo desenvolvido pelos elementos integrantes de uma organização, através de processos formais e informais, e que servem para construir uma representação estável sobre o que significa trabalhar num determinado local (Pina e Cunha et al., 2016; Reichers & Schneider, 1990). Por outro lado, o clima de segurança refere-se a um clima orientado para a saúde física e a segurança e que é usado para a prevenção do comportamento de segurança individual (e.g., Coyle et al., 1996), acidentes industriais (e.g., Neal & Griffin, 2006) e lesões prejudiciais para a saúde física (e.g., Silva et al., 2004). É ainda importante referir que o clima de segurança psicossocial é influenciado pelos valores das ações implementadas pela hierarquia, refletindo um conjunto de preocupações com as condições de trabalho psicossociais e com a saúde e segurança psicológica dos trabalhadores (Dollard & Bakker, 2010). Este conceito é um constructo multidimensional, sendo composto por quatro dimensões interrelacionadas (Dollard & Bakker, 2010; Dollard et al., 2012; Idris et al., 2014; Idris et al., 2011; Lawrie et al., 2018). A primeira é o empenho da gestão, ou seja, dos superiores hierárquicos para prevenirem o stresse dos seus trabalhadores através do seu envolvimento em tarefas com significado. A segunda assenta na prioridade que a gestão da empresa dá à saúde e segurança psicológica em detrimento das metas ligadas à produtividade e quantificação das tarefas. Por sua vez, a comunicação e participação organizacional também assumem um papel de extrema importância para prevenir potenciais problemas de saúde dos trabalhadores.

No clima de segurança psicossocial tem influência a forma como os empregos e as funções são delineados(as), podendo servir, por exemplo, para moderar os efeitos das exigências laborais na saúde dos colaboradores (e.g., diminuição da exaustão emocional e do stress ocupacional) (Dollard et al., 2019). De acordo com Dollard et al. (2019), este conceito permite compreender se os trabalhadores apresentam níveis elevados de mal-estar ou de bem-estar ocupacional, o que é fulcral para criar, delinear e implementar políticas organizacionais, de equipa e individuais que permitam perceber, através da mediação e da monitorização, quais as perceções de segurança no local de trabalho e como é que as mesmas podem ser incrementadas, bem como se pode promover a saúde psicológica dos colaboradores

## **2.5 Justiça Organizacional**

O termo justiça organizacional é usado para descrever a perceção das pessoas sobre as práticas de justiça levadas a cabo nas suas organizações. Alguns estudos sobre o modelo JD-R consideraram a justiça organizacional como um recurso laboral, particularmente consistente em diferentes ambientes de trabalho (Boudrias et al, 2010; Campbell et.al., 2013), e que poderia estar relacionada positiva ou negativamente com o *engagement* no trabalho e o *burnout*, respetivamente. Segundo um estudo feito com trabalhadores franceses (Gillet et.al., 2015), os recursos laborais, tais como a justiça interpessoal e informacional, tiveram uma influência positiva no *engagement* no trabalho, fazendo com que os trabalhadores apresentem níveis de energia mais elevados e dedicação no seu trabalho, bem como maior concentração. Este conceito contribui para melhorias nos níveis do *engagement* laboral através da satisfação nas necessidades psicológicas básicas, autonomia, competência e pertença (Deci & Ryan, 2000). O modelo JD-R defende que os recursos laborais, como a justiça organizacional podem ajudar a melhorar o *engagement* no trabalho e a reduzir o *burnout*. Logo, este conceito é fulcral para promover e estimular o desenvolvimento profissional e pessoal, bem como para mitigar os efeitos indesejáveis do *burnout* e fomentar o *engagement* no trabalho (Alarcon, 2011; Bakker et.al 2014; Crawford et al., 2010; Demerouti & Euwema, 2005 Schaufeli et al., 2009).

### 2.5.1 O que é a justiça organizacional?

A justiça organizacional relaciona-se com a percepção das pessoas sobre as práticas de justiça levadas a cabo nas suas organizações. Este termo teve origem na Teoria da Equidade de Adams, na qual o autor pontifica a noção de comparação. Um colaborador compara o esforço despendido nas tarefas que desempenha com as recompensas que daí advém. A equidade ocorre quando existe um equilíbrio entre estes dois aspetos, o que leva ao desenvolvimento de um sentimento de justiça e a uma maior motivação laboral (Greenberg & Colquitt, 2005). Por sua vez, a iniquidade emerge quando a recompensa recebida é considerada inferior face ao esforço despendido, criando uma situação de tensão. Esta situação terá efeitos negativos para os indivíduos e também para as organizações, levando ao surgimento de *outcomes* laborais indesejáveis e a um decréscimo da *performance* laboral (Fortin, 2008). Logo, a gestão deste constructo deve ser uma das principais preocupações das organizações modernas (Colquitt et al., 2006; Greenberg, 1982, 1990; Lind, 2001; Van den Bos, 2001), quer para manter os trabalhadores satisfeitos e motivados, quer para garantir um funcionamento organizacional de excelência.

Este termo diz respeito às percepções individuais ou grupais sobre o tratamento dado pela organização e às reações comportamentais que daí podem emergir (Aryee et al., 2002). A justiça organizacional é um conceito multidimensional, composto por quatro dimensões: justiça distributiva, justiça procedimental, justiça informacional e justiça interpessoal (Colquitt et al., 2013). A justiça distributiva está relacionada com a forma como as recompensas, monetárias (e.g., vencimento ou outras recompensas) ou de outro cariz (e.g., promoção), são distribuídas pelos colaboradores. Os indivíduos tendem a medir a justiça distributiva através da comparação entre os seus resultados com os de outros (Adams, 1965; Colquitt et al., 2006), quando um trabalhador percebe que as recompensas que recebeu estão em consonância com as recebidas pelos seus pares, eles irão desenvolver uma percepção positiva de justiça distributiva. É importante referir que a justiça distributiva é o tipo de justiça mais associada à satisfação no trabalho, à confiança na gestão e a uma menor intenção de *turnover* (Choi, 2011). Por sua vez, a justiça procedimental refere-se à equidade dos procedimentos ou meios pelos quais os resultados são atribuídos (Cohen-Charash & Spector, 2001; Lind & Tyler, 1988). Quando os indivíduos percebem que os procedimentos são consistentes, precisos e imparciais, estes são considerados justos (Leventhal, 1980). Os termos justiça interpessoal e justiça informacional refletem a justiça percebida na promulgação e implementação das decisões

(Bies & Moag, 1986). A primeira reflete o respeito que advém da relação estabelecida com as chefias e foca-se nas comunicações recebidas da organização, já a última refere-se à veracidade e adequação das explicações dadas relativamente à forma como as recompensas foram atribuídas (Greenberg, 1993).

É ainda importante reter que a justiça organizacional é um importante preditor das atitudes referentes ao trabalho (e.g., satisfação no trabalho, confiança na gestão e na liderança, e *commitment* organizacional), aspetos que podem contribuir para a retenção dos colaboradores na sua organização (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et. al., 2001; Cropanzano et.al., 2007; Greenberg, 1990). Além disso, a justiça organizacional é particularmente importante no início de uma relação de trabalho e em momentos de maior incerteza, como a situação da pandemia de COVID-19 (Ones et al., 2018). A perceção da justiça organizacional pode ainda ajudar a prever e a controlar os comportamentos relacionados com o trabalho e a manter elevados padrões morais e éticos no local de trabalho, resultando num maior *commitment* organizacional e confiança para com o supervisor e a organização (Colquitt et. al., 2006; Lind & Van den Bos, 2002; Thibaut & Walker, 1975). Estes aspetos têm demonstrado ter impacto na saúde e bem-estar dos trabalhadores (Ones et al., 2018; Swalhi et al., 2017).

## **2.5.2 Engagement no Trabalho**

Nesta dissertação vai ser seguido o processo motivacional do modelo JD-R, pelo que é de crucial importância abordar o conceito de *engagement* no trabalho. É importante referir que este modelo é constituído por dois processos. O primeiro está relacionado com os fatores que originam problemas de saúde. Este processo, constituído por altas exigências laborais e baixos recursos laborais, origina o *burnout* e outras consequências negativas. Por sua vez, o processo motivacional é caracterizado por elevados recursos laborais, que originam o *engagement* no trabalho e consequências laborais positivas, tais como o *commitment* organizacional. Os recursos laborais resultam num aumento da energia, dedicação e concentração durante o desempenho das tarefas (Schaufeli, 2017).

### **2.5.2.1 Mas, afinal o que é o engagement no trabalho?**

O *engagement* no trabalho é definido como um estado psicológico de origem positiva que permite que um colaborador desempenhe as suas funções com vigor (i.e., elevados níveis de energia), dedicação (i.e., nível de envolvimento no trabalho, que é

percecionado como uma fonte de estímulo e significado) e absorção (i.e., estado de total concentração, em certas situações há uma perda da noção do tempo) (Schaufeli & Bakker, 2001).

O vigor é um estado energético, onde os trabalhadores possuem reservas de energia elevadas para desempenhar as suas funções, e também é caracterizado por uma alta resiliência mental. Esta resiliência é exemplificada pela persistência na resolução de eventuais dificuldades. Por sua vez, a dedicação relaciona-se com o envolvimento no trabalho, ou seja, o grau em que o trabalhador se dedica às funções e tarefas que lhe estão alocadas. O trabalhador dedicado percebe o seu trabalho como uma fonte de entusiasmo, orgulho, significado e estímulo (Bakker & Leitter, 2010). Por último, a absorção caracteriza-se por um estado em que o trabalhador se apresenta totalmente concentrado no seu trabalho e, por conseguinte, o tempo de trabalho parece que passa rapidamente (Bakker & Leitter, 2010).

Os recursos laborais, uma das principais variáveis do modelo JD-R, são fulcrais para fomentar o *engagement* no trabalho. Estes podem desempenhar um papel extrínseco (quando permitem aos trabalhadores dedicarem-se mais ao seu trabalho para atingir os seus objetivos) e intrínseco (quando satisfazem as necessidades psicológicas básicas – autonomia, competência e afiliação) (Van den Broeck et al., 2008). Estudos anteriores demonstraram que estes recursos como, por exemplo, o apoio social de colegas e supervisores, o *feedback* sobre o desempenho, a autonomia, a justiça organizacional e o clima de segurança psicossocial, estão positivamente relacionados com o *engagement* no trabalho (Halbesleben et al., 2007). Assim, o *engagement* pode ser visto como um constructo motivacional. Quando estão *engaged*, os colaboradores sentem-se obrigados a lutar por um objetivo desafiante, pois querem ter sucesso no seu trabalho (Leiter & Bakker, 2010).

### **2.5.3 Capital Psicológico Positivo (PsyCap)**

O capital psicológico positivo (PsyCap) é um estado psicológico positivo caracterizado por quatro capacidades psicológicas que podem ser medidas e desenvolvidas com vista a aumentar o desempenho dos trabalhadores e, consequentemente, das organizações (Luthans, 2002). As quatro dimensões deste conceito são: a esperança, a eficácia, o otimismo e a resiliência (Luthans et al., 2007).

A esperança é definida como um estado motivacional positivo baseado na energia que é direcionada para o planeamento, ou seja, estratégias, utilizado na persecução de

objetivos (Snyder et al., 1996). A eficácia é a confiança que um indivíduo tem nas suas próprias capacidades, sendo capaz de mobilizar os recursos motivacionais e cognitivos necessários para executar com sucesso as tarefas de trabalho (Stajkovic & Luthans, 1998). Por sua vez, o otimismo refere-se a uma avaliação positiva e duradoura sobre uma situação específica (Peterson, 2000), isto é, um indivíduo otimista desenvolve uma percepção positiva sobre o presente e o futuro. Por fim, a resiliência é “a capacidade psicológica positiva para recuperar de uma adversidade, incerteza, conflito, fracasso ou até mesmo mudanças positivas, tais como progressos e aumento da responsabilidade” (Luthans, 2002, p. 702). As quatro dimensões supracitadas atuam de forma sinérgica, logo a alteração numa delas irá surtir efeito nas restantes.

O PsyCap é considerado um recurso individual, que influencia positivamente as atitudes e os comportamentos laborais dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2014). Os recursos individuais são autoavaliações positivas ligadas à resiliência e que dizem respeito à capacidade de os indivíduos em controlarem e terem uma postura proativa no seu próprio ambiente, por exemplo, o ambiente de trabalho, com sucesso (Hobfoll et al., 2003). Ou seja, este tipo de recursos está relacionado com as características individuais dos colaboradores e com a importância que os comportamentos individuais assumem no contexto de trabalho. Segundo o modelo JD-R, os recursos individuais são também preditores importantes da motivação e podem ajudar a absorver os efeitos desfavoráveis das exigências laborais (Bakker & Demerouti, 2014). Tem sido demonstrado e argumentado que quanto mais elevados forem estes recursos, mais positiva será a autoestima e, conseqüentemente, mais facilmente será atingida uma maior concordância pessoal com os objetivos propostos (Judge et al., 2005).

É importante referir que o PsyCap respeita os critérios de inclusão no comportamento organizacional positivo (COP), que vai ser apresentado em seguida, uma vez que apresenta uma base teórica sólida, possui investigação comprovada, é *state-like* e tem um efeito positivo na *performance* dos trabalhadores (Avey, 2014). Existem duas teorias que explicam o funcionamento deste conceito, a de Fredrickson e a de Hobfoll. Fredrickson descobriu que a investigação sobre positividade não se constrói apenas de forma intelectual (e.g., através da resolução de problemas e criatividade), física (e.g., lidar com o stresse e saúde cardiovascular) ou baseada nos recursos sociais (e.g., relacionamentos, redes e amigos). Nesta teoria são importantes os recursos de compreensão teórica e também os recursos psicológicos (Fredrickson, 2001). A pesquisa sugeriu que os indivíduos se operam em melhores níveis de funcionamento cognitivo e

emocional quando existem emoções positivas associadas (Fredrickson & Losada, 2005). Assim, Fredrickson (2001) considerou que as emoções positivas são uma forma de aumentar os mecanismos pensamento-ação dos sujeitos, atuando como um motor de desenvolvimento de recursos físicos, sociais e psíquicos (Luthans et., al., 2008). Por seu turno, Hobfoll (2002) defendeu que existem conceitos que são mais bem entendidos quando estão organizados num fator de ordem superior, e.g., as dimensões do PsyCap, – otimismo, esperança, autoeficácia e resiliência – interagem entre si e manifestam-se através desse fator.

#### **2.5.4 Comportamento Organizacional Positivo**

A psicologia tornou-se, desde a Segunda Guerra Mundial, uma ciência que se foca na cura, pois pretendia-se reparar os danos dentro de um modelo de doença relacionado com o funcionamento humano (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Os estudiosos começaram a perceber que esta abordagem não era completa, o que deu início à proposta de outras teorias, emergindo a psicologia positiva, responsável por uma mudança de paradigma ao nível da ciência psicológica. Um dos argumentos desta corrente é que, durante o último meio século, esta área tornou-se cada vez mais focada na doença mental e, como resultado, desenvolveu uma visão distorcida do que é a experiência normal e excecional humana (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). A psicologia positiva surgiu porque não estava a ser dada atenção suficiente aos pontos fortes das pessoas, e.g., às suas características positivas e que fazem a vida valer a pena (Luthans, 2002). Com o passar do tempo, os conhecimentos desta abordagem foram transpostos para a área organizacional e, foi aí que surgiu o Comportamento Organizacional Positivo (COP) (Luthans, 2002).

O COP foca-se na forma como as capacidades psicológicas positivas dos trabalhadores podem ser desenvolvidas e trabalhadas de forma a aumentar as atitudes e os comportamentos laborais desejáveis, bem como a *performance* no trabalho. Este conceito é assim definido como “o estudo e aplicação das capacidades e forças psicológicas positivamente orientadas, que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para incrementar o desempenho no trabalho” (Lopes & Cunha, 2005, p. 32). Um conceito deve apresentar várias características para integrar o COP. São elas, apresentar uma base teórica sólida, possuir investigação empírica robusta, ser *state-like*, i.e., passível de modificações, e ter um efeito positivo na *performance* (Luthans, 2002; Youssef-Morgan, 2014; Youssef-Morgan & Luthans, 2015). Esta vertente do comportamento organizacional foi alvo de várias críticas, entre elas: (a) foco único nas

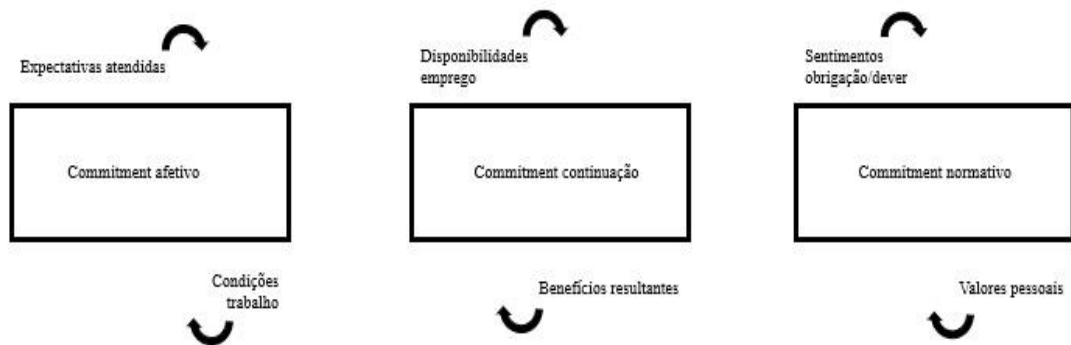
capacidades psicológicas positivas individuais; (b) corrente com pouca história, i.e., a-histórica; (c) ausência de validade de constructo dos conceitos que o compõem; (d) utilização de *designs* de investigação transversais, onde os dados são recolhidos num único momento; e (e) aceitação de que as organizações têm lacunas (Hackman, 2009).

### **3. *Commitment* Organizacional**

Os trabalhadores de uma empresa podem desenvolver vários tipos de *commitment*, logo este conceito pode ser considerado como sendo multidimensional (Meyer & Herscovitch, 2001), sendo definido como um “um estado psicológico que liga o indivíduo à organização” (Allen & Meyer, 1990, p.14).

Meyer e Allen desenvolveram o modelo tridimensional de *commitment* organizacional. Segundo Meyer e Herscovitch (2001), o *commitment* vincula um indivíduo a uma organização e, portanto, reduz a probabilidade de *turnover*. De acordo com estes autores, há três fatores de extrema importância no modelo: o vínculo afetivo à organização, o custo percebido de sair e a obrigação de permanecer. O *commitment* pode ser acompanhado por um ou mais destes três fatores, logo os autores incorporaram estas três vertentes no modelo, de modo a distinguir entre *commitment* afetivo, *commitment* de continuidade e *commitment* normativo (Meyer & Herscovitch, 2001). Segundo Allen e Meyer (2000), a personalidade dos indivíduos pode ser descrita tendo em conta vários traços característicos. O *commitment* que um empregado sente relativamente à organização pode ser descrito a partir de um perfil constituído pelas três dimensões supracitadas, cada uma composta por diferentes tipos de antecedentes.

Figura 3 - *Antecedentes de cada tipo de Commitment (Meyer et al., 1993)*



O *commitment* afetivo é o vínculo emocional que o trabalhador estabelece com a empresa para a qual trabalha. Aqui o colaborador permanece na empresa porque quer efetivamente fazê-lo. Por sua vez, no *commitment* de continuidade, o empregado calcula os prós e contras de ficar na empresa, no entanto, permanece porque precisa de manter o seu posto de trabalho. Por fim, no *commitment* normativo, o colaborador permanece na empresa por dever, uma vez que existe um sentimento que o ‘obriga’ a ficar (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2004). Segundo os autores, este tipo de vínculos está presentes na relação entre o trabalhador com a sua empresa, sendo que o *commitment* afetivo parece ter maior relevância. A constatação geral é que o *commitment* afetivo tem relações fortes e positivas com comportamentos desejáveis no local de trabalho, tais como a assiduidade, os comportamentos de cidadania e o desempenho (Meyer et al., 2006). Por sua vez, o *commitment* normativo tem relações positivas mais fracas com estes comportamentos e o *commitment* de continuidade apresenta relações insignificantes ou negativas com estes comportamentos (Meyer et al., 2002).

O *commitment* afetivo apresenta inúmeros benefícios. O conceito foi repetidamente encontrado com uma correlação significativamente maior com os principais consequentes do *commitment* organizacional (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Riketta, 2005). Este tipo de *commitment* parece assumir um papel mais relevante, comparativamente às restantes formas de *commitment*, porque é o preditor mais forte da saúde e do bem-estar dos colaboradores, reduzindo, assim, o impacto de potenciais stressores organizacionais.

#### 4. Objetivos e Hipóteses de Investigação

O principal objetivo desta investigação foi compreender os mecanismos, diretos e indiretos, que promovem o surgimento de *outcomes* laborais positivos, neste caso o *commitment* afetivo, no setor da hotelaria e do turismo, tendo como base o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R). Como objetivos específicos definiu-se: (a) testar a associação direta entre o clima de segurança psicossocial e a justiça organizacional (recursos laborais) e o *engagement* no trabalho; (b) avaliar a relação direta entre o clima de segurança psicossocial e a justiça organizacional (recursos laborais) e o PsyCap (recurso individual); (c) analisar o papel mediador do PsyCap (recurso individual) na associação entre o clima de segurança psicossocial e a justiça organizacional (recursos laborais) e o *engagement* no trabalho; (d) examinar a relação direta entre o clima de segurança psicossocial e a justiça organizacional (recursos laborais) e o *commitment* afetivo; e (e) testar o efeito mediador do *engagement* no trabalho na associação entre o clima de segurança psicossocial e a justiça organizacional (recursos laborais) e o *commitment* afetivo.

Estes objetivos específicos deram origem a um conjunto de hipóteses de investigação:

**Hipótese 1a:** O clima de segurança psicossocial (recurso laboral) estabelece uma associação positiva com o PsyCap (recurso individual).

**Hipótese 1b:** A justiça organizacional (recurso laboral) estabelece uma relação positiva com o PsyCap (recurso individual).

**Hipótese 2a:** O clima de segurança psicossocial (recurso laboral) estabelece uma associação positiva com o *engagement* no trabalho.

**Hipótese 2b:** A justiça organizacional (recurso laboral) estabelece uma relação positiva com o *engagement* no trabalho.

**Hipótese 3:** O PsyCap (recurso individual) estabelece uma associação positiva com o *engagement* no trabalho.

**Hipótese 4a:** O PsyCap (recurso individual) medeia a relação entre o clima de segurança psicossocial (recurso laboral) e o *engagement* no trabalho.

**Hipótese 4b:** O PsyCap (recurso individual) medeia a associação entre a justiça organizacional (recurso laboral) e o *engagement* no trabalho.

**Hipótese 5a:** O clima de segurança psicossocial (recurso laboral) estabelece uma relação positiva com o *commitment* afetivo.

**Hipótese 5b:** A justiça organizacional (recurso laboral) estabelece uma associação positiva com o *commitment* afetivo.

**Hipótese 6:** O *engagement* no trabalho estabelece uma relação positiva com o *commitment* afetivo.

**Hipótese 7a:** O *engagement* no trabalho medeia a associação entre o clima de segurança psicossocial (recurso laboral) e o *commitment* afetivo.

**Hipótese 7b:** O *engagement* no trabalho medeia a relação entre a justiça organizacional (recurso laboral) e o *commitment* afetivo.

Para a realização desta investigação foi seguido um *design* transversal e adotou-se uma técnica de amostragem não probabilística.

Esta investigação apresenta alguma inovação ao nível da literatura. Na literatura empírica já está evidenciada a relação entre o clima de segurança psicossocial e os recursos laborais (e.g., Idris et al., 2011), no entanto, não há qualquer estudo que agregue este constructo e a justiça organizacional num único modelo teórico. Aliás, que tenhamos conhecimento, o modelo teórico proposto ainda não foi testado em colaboradores do setor hoteleiro. Os dados que iremos obter terão implicações teóricas e práticas, por exemplo, ao considerar-se o clima de segurança psicossocial como um recurso laboral, estudos anteriores (e.g., Idris et al., 2011) consideraram este constructo como um antecedente dos recursos laborais. Além disso, a maioria da investigação aborda a relação entre o clima de segurança psicossocial e as exigências laborais (e.g., Hall et al., 2013), sendo escassa a evidência empírica sobre a associação entre o clima de segurança psicossocial e os recursos laborais.

Por fim, em termos práticos, será possível perceber a importância, direta e indireta, do clima de segurança psicossocial para os resultados de trabalho, neste caso *commitment* afetivo, dos colaboradores do setor da hotelaria. Este facto será útil para elucidar as chefias de topo dos hotéis do setor algarvio sobre a importância de adotarem e implementarem práticas organizacionais cujo objetivo é prevenir/promover a saúde psicológica e a segurança dos seus colaboradores.

## 5. Metodologia

### 5.1 Caracterização da Amostra

A amostra recolhida era composta por 217 trabalhadores do setor hoteleiro do Algarve, 60.4% ( $n=131$ ) do sexo feminino e 39.6% ( $n=86$ ) do sexo masculino, com uma média de idades de 36.71 ( $DP=10.83$ ; Min.:21 anos; Máx.:66 anos) anos. No que diz respeito ao estado civil: (a) 52.1% ( $n=113$ ) era solteiro(a); (b) 38.2% ( $n=83$ ) era casado(a) ou em união de facto; (c) 8.3% ( $n=18$ ) era divorciado(a); e (d) 1.4% ( $n=3$ ) era viúvo(a). Relativamente ao nível de educação dos participantes, estes tinham: (a) o ensino primário ( $n=2$ ; .9%); (b) o ensino básico ( $n=19$ ; 8.8%); (c) o ensino secundário ( $n=97$ ; 44.7%); (d) a licenciatura ( $n=65$ ; 30%); (e) o mestrado ( $n=14$ ; 6.5%); (f) o doutoramento ( $n=2$ ; .9%); (g) a pós-graduação ( $n=9$ ; 4.1%); e (h) e outra formação ( $n=9$ ; 4.1%).

Ao nível da situação contratual, a maioria dos respondentes apresentava um contrato a termo ( $n=97$ ; 44.7%) ou sem termo ( $n=97$ ; 44.7%), seguindo-se os trabalhadores independentes ( $n=8$ ; 3.7%) e os indivíduos com outra relação jurídica de emprego ( $n=15$ ; 6.9%). Em média, os participantes trabalhavam nos seus estabelecimentos hoteleiros há seis anos e meio ( $M=6.59$ ;  $DP=6.73$ ; Min.:10meses; Máx.:30 anos). A maioria dos participantes trabalhava em hotéis com a classificação de: (a) uma estrela ( $n=8$ ; 3.7%); (b) duas estrelas ( $n=5$ ; 2.3%); (c) três estrelas ( $n=30$ ; 13.8%); (d) quatro estrelas ( $n=83$ ; 38.2%); e (e) cinco estrelas ( $n=91$ ; 41.9%).

### 5.2 Instrumentos

O clima de segurança psicossocial foi aferido através do *Psychosocial Safety Climate-12* (PSC-12; Hall et al., 2010) composto por 12 itens (e.g., No meu local de trabalho, a gestão de topo age rapidamente para corrigir os/as problemas/questões que afetam a saúde psicológica dos trabalhadores.) organizados numa escala de *Likert* de cinco pontos (1-*Discordo totalmente*; 5-*Concordo totalmente*). Este instrumento apresenta quatro dimensões, empenhamento da gestão, prioridade da gestão, comunicação organizacional e participação organizacional, cada um com quatro itens. Como a versão original deste instrumento se encontrava em língua inglesa foi efetuado um processo de tradução-retroversão, ou seja, a versão original do PSC-12 foi traduzida para língua portuguesa e, posteriormente, a versão portuguesa foi retraduzida para língua inglesa. Por fim, compararam-se ambas as versões e realizaram-se os ajustamentos considerados necessários.

A justiça organizacional foi analisada com recurso ao Questionário de Justiça Organizacional (Rego, 2000) que apresenta 17 itens (e.g., Em geral, as recompensas que recebo são justas.) com uma escala de *Likert* de seis pontos (1-É completamente falsa; 6-É completamente verdadeira). Este questionário apresenta quatro dimensões, justiça distributiva (cinco itens), justiça procedimental (cinco itens), justiça interpessoal (quatro itens) e justiça informacional (quatro itens).

O PsyCap foi avaliado através da *Compound PsyCap Scale* (CPC-12; Lorenz et al., 2016) constituída por 12 itens (e.g., Se me encontrasse em dificuldades, pensaria em diversas formas de as resolver.) ordenados numa escala de *Likert* de seis pontos (1-Discordo totalmente; 6-Concordo totalmente). Este instrumento possui quatro dimensões, eficácia, esperança resiliência e otimismo, com quatro itens cada. Esta escala foi alvo de um processo de tradução-retroversão, uma vez que a sua versão original estava em língua inglesa. Assim, foi feita uma tradução de língua inglesa para língua portuguesa e, em seguida, procedeu-se a uma retroversão de língua portuguesa para língua inglesa. Após a comparação entre as duas versões, foram efetuados um conjunto de ajustamentos aos itens desta medida.

O *engagement* no trabalho foi examinado através da versão portuguesa de nove itens (e.g., Sinto-me cheio de energia no meu trabalho.) da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES; Schaufeli & Bakker et al., 2018) com uma escala de *Likert* de sete pontos (0-Nunca/Nenhuma vez; 6-Sempre/Todos os dias). Esta variável apresenta três dimensões, vigor, dedicação e absorção, com três itens cada.

O *commitment* afetivo analisado através do Questionário de Empenhamiento Organizacional (Rego & Souto, 2004) baseado no Modelo Tridimensional de *Commitment* Organizacional de Meyer e Allen (1991). Esta dimensão de *commitment* possui cinco itens (e.g., Sinto-me “parte da família” da minha organização.) organizados numa escala de *Likert* de sete pontos (1-A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim; 7-A afirmação aplica-se completamente a mim).

### **5.3 Procedimentos de Investigação**

Esta investigação seguiu um *design* transversal, ou seja, os dados foram recolhidos num único momento no tempo e com recurso ao mesmo protocolo de investigação. Este protocolo era composto por um conjunto de instrumentos de autorresposta e por um questionário sociodemográfico. A recolha de dados decorreu entre os dias 25 de março de 2020 e 16 de junho de 2020 com recurso a uma plataforma

eletrónica. A opção por uma plataforma deste cariz deveu-se à crise pandémica que afetou Portugal durante este período e que impediu uma recolha de dados presencial. Foi seguida uma técnica de amostragem não-probabilística, inicialmente os participantes foram selecionados por critérios de conveniência, proximidade ao investigador, e, posteriormente, esses mesmos participantes reenviaram o protocolo para os seus contactos pessoais. Um critério de inclusão foi definido para este estudo, os respondentes deviam estar, à data, empregados num estabelecimento hoteleiro da região do Algarve. Não houve qualquer compensação pela participação no estudo, monetária ou de outro cariz. Antes de preencherem o protocolo de investigação os participantes leram e concordaram com um conjunto de indicações éticas, nomeadamente ao nível do anonimato e da confidencialidade. Ademais, foi salientado que o preenchimento do protocolo poderia ser interrompido a qualquer momento, sem qualquer prejuízo para ambas as partes.

#### **5.4 Procedimentos de Análise de Dados**

Inicialmente procedeu-se a uma análise dos *missing values*. Se necessário, estes valores podem ser substituídos pelo valor da média de cada item, tal como sugerido por Hill e Hill (2008). Em seguida, realizou-se uma análise descritiva e correlacional para as variáveis definidas. Ambos os procedimentos foram efetuados através do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 20.

No que diz respeito ao cálculo do modelo de equações estruturais, o primeiro passo foi a padronização dos valores das variáveis. Esta estratégia foi adotada, dado que as medidas selecionadas apresentavam diferentes escalas de resposta. Após este procedimento, foi testada a distribuição normal multivariada. Os valores de referência que permitem assumir a existência de uma distribuição deste cariz não reúnem consenso na literatura, contudo, para o método de máxima verosimilhança, valores de assimetria e de curtose de dois e sete, respetivamente, apontam para o cumprimento deste pressuposto ( $|sk| \leq 2$ ;  $|ku| \leq 7$ ) (Curran et al., 1996; Marôco, 2014). Esta análise foi levada a cabo através do *software* estatístico *Analysis of Moment Structures* (AMOS) versão 20 com recurso ao método de máxima verosimilhança.

O ajustamento global do modelo foi efetuado através dos índices absolutos e incrementais sugeridos por Hu e Bentler (1999), Ullman (2006) e Iacobucci (2010) para o método de máxima verosimilhança. Num primeiro momento foi reportado o valor do teste de Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) de bondade do ajustamento, onde se espera obter um valor de

*p-value* superior a .05. Todavia, este teste é sensível ao tamanho da amostra, por isso em estudos com vários participantes podem surgir valores de  $p < .05$  quando na realidade eles não existem (Anderson & Gerbing, 1982). De modo a eliminar esta limitação foram selecionados outros índices, tais como o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), o *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), o *Comparative Fit Index* (CFI), o *Tucker-Lewis Index* (TLI) e o *Normed Chi-squared* ( $\chi^2/df$ ). O RMSEA compara o ajustamento do modelo (i.e., da amostra recolhida) com aquele que poderia ser atingido na população, valores entre .05-.10 são classificados como aceitáveis e inferiores a .05 são definidos como muito bons (Hu & Bentler, 1999; Marôco, 2014; Ullman, 2006). Para este índice também foram apresentados valores para um intervalo de confiança de 90% (90% IC). O índice SRMR deve apresentar valores entre .05-.08, classificados como aceitáveis, ou inferiores a .05, considerados bons (Hu & Bentler, 1999; Marôco, 2014). Quanto aos índices CFI e TLI, estes comparam os valores do modelo proposto com os dos modelos nulo e independente (Marôco, 2014). A obtenção de valores entre .90-.95 aponta para um bom ajustamento e valores superiores a .95 são classificados como muito bons (Hu & Bentler, 1999; Marôco, 2014; Ullman, 2006). Por último, o  $\chi^2/df$  corrige as limitações do índice  $\chi^2$ , valores iguais ou inferiores a cinco são aceitáveis e menos que dois traduzem um bom ajustamento (Marôco, 2014). O *Goodness of Fit Index* (GFI) foi excluído da análise, uma vez que é fortemente influenciado pelo tamanho da amostra, subestimando os modelos com amostras menos que 250 participantes (Mulaik, 2005; Sharma et al., 2005). Sharma et al. (2005) sugerem que este índice deve ser descartado das análises, sendo substituído por índices como o TLI e o RMSEA.

Após o ajustamento do modelo é necessário testar as suas características psicométricas, nomeadamente ao nível da validade e da fidelidade (Anderson & Gerbing, 1982). Em termos de validade, foram testadas a validade fatorial, convergente e discriminante. A validade fatorial diz respeito à carga fatorial dos indicadores (i.e., dos itens que compõem o modelo proposto), estes devem apresentar um valor igual ou superior .50 (Marôco, 2014). A aferição da validade convergente foi concretizada com recurso ao coeficiente *Average Variance Extracted* (AVE), são desejáveis valores iguais ou superiores a .50 (Bagozzi & Yi, 1988; Sharma, 1996). Por fim, a validade discriminante foi avaliada através do critério de Fornell e Larcker (1981), foram comparados os valores de AVE com os valores de correlação ao quadrado dos conceitos. A fidelidade com mensurada com dois coeficientes, alfa de Cronbach e *Composite*

*Reliability* (CR), devem ser registados resultados superiores a .70 (Hair et al., 2014; Raykov, 1997).

O modelo estrutural teve como base o sinal obtido e a significância estatística, neste último ponto foi adotado um valor de .05.

Inicialmente, foram analisados os efeitos diretos entre: (a) o clima de segurança de psicossocial e o PsyCap; (b) a justiça organizacional e o PsyCap; (c) o clima de segurança psicossocial e o *engagement* no trabalho; (d) a justiça organizacional e o *engagement* no trabalho; (e) o clima de segurança psicossocial e o *commitment* afetivo; (f) a justiça organizacional e o *commitment* afetivo; (g) o PsyCap e o *engagement* no trabalho; e (h) o *engagement* no trabalho e o *commitment* afetivo. Em seguida, foram testados os efeitos indiretos (i.e., de mediação) entre o clima de segurança psicossocial e a justiça organizacional e o *engagement* no trabalho através do PsyCap e entre o clima de segurança psicossocial e a justiça organizacional e o *commitment* afetivo através do *engagement* no trabalho. Este efeito foi testado segundo uma simulação de *bootstrap*, de acordo com os pressupostos de Marôco (2014). A mediação pode ser total, quando na presença do mediador a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente trabalho deixa de ser estatisticamente significativa ( $p > .05$ ), ou parcial, quando na presença do mediador a magnitude da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente decresce.

Em último lugar, como o estudo seguiu um *design* transversal, isto é, os dados foram recolhidos num único momento no tempo, e o protocolo de investigação utilizado foi o mesmo, em termos da organização dos itens, foi aferida a variância do método comum. A variância do método comum surge quando a variância de um modelo não se deve aos próprios conceitos, mas sim ao método de medição (Podsakoff et al., 2003). Dos procedimentos existentes para despistar este aspeto, foi selecionado o *Harman's single-factor test*, onde todos os itens do modelo são integrados numa análise fatorial exploratória com um fator (Podsakoff et al., 2003). Se a variância obtida nesta análise for superior a 50%, o modelo proposto é influenciado pela variância do método comum (Podsakoff et al., 2003). Se a variância registada for inferior a 50%, o modelo não é afetado pela variância do método comum (Podsakoff et al., 2003).

## 6. Resultados

### 6.1 Estatística Descritiva e Correlacional

A partir da análise de *missing values* foi verificado que não existiam quaisquer valores em falta, logo não foi necessário adotar qualquer procedimento estatístico. Na Tabela 1 encontra-se uma análise descritiva e correlacional para os conceitos propostos.

### 6.2 Ajustamento Global do Modelo

O teste Qui-quadrado de bondade do ajustamento obteve um resultado estatisticamente significativo:  $\chi^2(469)=881.086, p<.01$ . Esta situação não era expectável, porém isto pode-se dever ao tamanho da amostra. Em seguida, apresentam-se os resultados registados para os restantes índices de ajustamento (Tabela 1). Estes respeitaram os valores de corte propostos na literatura, variando entre um ajustamento aceitável e bom.

*Tabela 1-Índices de Ajustamento do Modelo*

| Índice de ajustamento | Valor observado     | Comentário |
|-----------------------|---------------------|------------|
| RMSEA <sup>a</sup>    | .064<br>[.057-.070] | Aceitável  |
| SRMR <sup>b</sup>     | .062                | Aceitável  |
| CFI <sup>c</sup>      | .94                 | Bom        |
| TLI <sup>d</sup>      | .934                | Bom        |
| $\chi^2/df^e$         | 1.879               | Bom        |

*Nota.* <sup>a</sup>Root Mean Square Error of Approximation; <sup>b</sup>Standardized Root Mean Square Residual; <sup>c</sup>Comparative Fit Index; <sup>d</sup>Tucker-Lewis Index; <sup>e</sup>Normed Chi-squared.

### 6.3 Ajustamento do Modelo de Medida

A validade foi estimada através de três indicadores, fatorial, convergente e discriminante, ao passo que a fidelidade se baseou em dois índices, alfa de Cronbach e CR. Ao modelo inicialmente proposto tiveram de ser removidos um conjunto de indicadores (i.e., itens), dado que estavam a prejudicar a sua qualidade. Como consequência as dimensões comunicação organizacional (clima de segurança psicossocial), resiliência (PsyCap) e absorção (*engagement* no trabalho) foram eliminadas. As cargas fatoriais dos indicadores variaram entre .975 e .596, sugerindo a

existência de validade fatorial. Na Tabela 2 encontra-se um resumo dos resultados da validade fatorial e convergente, bem como da fidelidade.

Tabela 2 - *Resultados da Validade Fatorial, Validade Convergente e Fidelidade*

| Constructos e itens presentes no modelo  | Cargas fatoriais | Alfa e CR | AVE  |
|--|------------------|-----------|------|
| Empenhamento da gestão (Clima de segurança psicossocial)   |                  | .913;.895 | .740 |
| Item 1- No meu local de trabalho, a gestão de topo age rapidamente para corrigir os/as problemas/questões que afetam a saúde psicológica dos trabalhadores.                      | .851             |           |      |
| Item 2- A gestão de topo atua de maneira decisiva quando surge uma preocupação quanto ao estado psicológico dos trabalhadores.   | .849             |           |      |
| Item 3- A gestão de topo apoia a prevenção do stresse através do envolvimento e do empenhamento.   | .881             |           |      |
| Prioridade da gestão (Clima de segurança psicossocial)   |                  | .918;.922 | .797 |
| Item 4- O bem-estar psicológico dos trabalhadores é uma prioridade desta organização.  | .904             |           |      |
| Item 5- A gestão de topo considera, de maneira clara, que a saúde psicológica dos trabalhadores é de grande importância.   | .923             |           |      |
| Item 6- A gestão de topo considera que a saúde psicológica dos trabalhadores é tão importante quanto a produtividade.  | .849             |           |      |
| Participação organizacional (Clima de segurança psicossocial)  |                  | .902;.902 | .754 |
| Item 10- No meu local de trabalho, a participação e consulta sobre a saúde e a segurança psicológica ocorre com trabalhadores, sindicatos e representantes de saúde e segurança. | .787             |           |      |

|   |           |      |
|---|-----------|------|
| Item 11- Os trabalhadores são incentivados a envolverem-se nas questões de segurança e saúde psicológica.   | .910      |      |
| Item 12- Na minha organização, a prevenção do stresse envolve todos os níveis da organização.   | .903      |      |
| Justiça distributiva (Justiça organizacional)   | .920;.921 | .796 |
| Item 5- O meu salário é justo.  | .918      |      |
| Item 9- Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.   | .884      |      |
| Item 16- Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.   | .874      |      |
| Justiça procedimental (Justiça organizacional)  | .783;.794 | .658 |
| Item 2- A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelar das decisões.  | .828      |      |
| Item 14- Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes.  | .794      |      |
| Justiça interpessoal (Justiça organizacional)   | .889;.892 | .806 |
| Item 3- O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.  | .854      |      |
| Item 11- O meu superior trata-me com respeito e consideração.   | .939      |      |
| Justiça informacional (Justiça organizacional)  | .897;.881 | .788 |
| Item 4- O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho. | .900      |      |
| Item 8- Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.   | .875      |      |
| Esperança (PsyCap)  | .759;.765 | .621 |
| Item 1- Se me encontrasse em dificuldades, pensaria em diversas formas de as resolver.  | .719      |      |
| Item 3- Posso pensar em várias maneiras para alcançar os meus objetivos atuais.   | .851      |      |

|   |      |           |      |
|---|------|-----------|------|
| Otimismo (PsyCap)   |      | .713;.737 | .592 |
| Item 4- Estou ansioso(a) pela vida que tenho pela frente.   | .621 |           |      |
| Item 5- O futuro reserva-me coisas muito boas.  | .893 |           |      |
| Autoeficácia (PsyCap)   |      | .720;.758 | .622 |
| Item 10- Estou confiante de que poderia lidar eficientemente com situações inesperadas.                                     | .943 |           |      |
| Item 12- Posso permanecer calmo(a) ao enfrentar dificuldades, pois posso confiar nas minhas competências de <i>coping</i> . | .596 |           |      |
| Vigor ( <i>Engagement</i> no trabalho)  |      | .972;.972 | .945 |
| Item 1- No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.  | .969 |           |      |
| Item 2- No meu trabalho, sinto-me com força e vigor.  | .975 |           |      |
| Dedicação ( <i>Engagement</i> no trabalho)  |      | .949;.949 | .903 |
| Item 3- Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.   | .950 |           |      |
| Item 4- O meu trabalho inspira-me.  | .950 |           |      |
| <i>Commitment</i> afetivo   |      | .935;.931 | .772 |
| Item 2- Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.   | .922 |           |      |
| Item 3- Importo-me realmente com o destino da minha organização.  | .834 |           |      |
| Item 4- Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.   | .917 |           |      |
| Item 5- Sinto-me “parte da família” da minha organização.   | .838 |           |      |

*Nota.* Alfa=Coeficiente alfa de Cronbach; CR=*Composite Reliability*; AVE=*Average Variance Extracted*.

Relativamente ao último tipo de validade testado, é possível verificar que existe evidência empírica de validade discriminante, uma vez que os valores de AVE são superiores aos dos coeficientes de correlação ao quadrado (Tabela 3).

Tabela 3 - Avaliação da Validade Discriminante

| Constructos                        | 1.          | 2.          | 3.          | 4.          | 5.          |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. Clima de segurança psicossocial | <b>.764</b> |             |             |             |             |
| 2. Justiça organizacional          | .473        | <b>.766</b> |             |             |             |
| 3. PsyCap                          | .116        | .135        | <b>.611</b> |             |             |
| 4. <i>Engagement</i> no trabalho   | .346        | .441        | .144        | <b>.924</b> |             |
| 5. Empenhamto afetivo              | .416        | .536        | .125        | .579        | <b>.772</b> |

*Nota.* A negrito e na diagonal encontram-se os valores de AVE. Os restantes valores dizem respeito ao valor do coeficiente de correlação ao quadrado.

Tabela 4 - *Análise Descritiva e Correlacional dos Conceitos (N=217)*

|                                | <i>M</i> | <i>SD</i> | 1.     | 2.     | 3.     | 4.     | 5.     | 6.     | 7.     | 8.     | 9.     | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. | 16. |
|--------------------------------|----------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Empenhamento da gestão      | 10.39    | 3.17      | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |     |     |     |     |     |     |     |
| 2. Prioridade da gestão        | 10.59    | 3.47      | .867** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |     |     |     |     |     |     |     |
| 3. Comunicação organizacional  | 10.21    | 3.08      | .765** | .804** | 1      |        |        |        |        |        |        |     |     |     |     |     |     |     |
| 4. Participação organizacional | 9.41     | 3.39      | .696** | .753** | .822** | 1      |        |        |        |        |        |     |     |     |     |     |     |     |
| 5. Autoeficácia                | 4.96     | .75       | .210** | .159*  | .211** | .139*  | 1      |        |        |        |        |     |     |     |     |     |     |     |
| 6. Esperança                   | 4.85     | .83       | .408** | .421** | .465** | .377** | .395** | 1      |        |        |        |     |     |     |     |     |     |     |
| 7. Resiliência                 | 4.62     | .84       | .066   | .096   | .133*  | .170*  | .472** | .357** | 1      |        |        |     |     |     |     |     |     |     |
| 8. Otimismo                    | 4.92     | .90       | .297** | .301** | .344** | .257** | .388** | .634** | .408** | 1      |        |     |     |     |     |     |     |     |
| 9. Justiça distributiva        | 3.77     | 1.32      | .603** | .612** | .587** | .507** | .218** | .435** | .131   | .247** | 1      |     |     |     |     |     |     |     |
| 10. Justiça procedimental      | 3.77     | 1.23      | .760** | .755** | .691** | .653** | .255** | .416** | .167*  | .269** | .772** | 1   |     |     |     |     |     |     |

|                           |      |      |        |        |        |        |        |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |   |
|---------------------------|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 11. Justiça interpessoal  | 4.43 | 1.33 | .624** | .617** | .645** | .525** | .130   | .439** | .075  | .258** | .695** | .716** | 1      |        |        |        |        |   |
| 12. Justiça informacional | 4.35 | 1.29 | .642** | .601** | .637** | .534** | .196** | .400** | .125  | .238** | .653** | .743** | .923** | 1      |        |        |        |   |
| 13. Empenhamento afetivo  | 5.32 | 1.53 | .658** | .645** | .601** | .533** | .265** | .414** | .076  | .336** | .646** | .699** | .710** | .705** | 1      |        |        |   |
| 14. Vigor                 | 4.46 | 1.30 | .566** | .519** | .526** | .456** | .349** | .441** | .144* | .295** | .552** | .607** | .575** | .618** | .733** | 1      |        |   |
| 15. Dedicção              | 4.66 | 1.34 | .579** | .539** | .539** | .457** | .341** | .419** | .102  | .288** | .561** | .554** | .565** | .584** | .757** | .864** | 1      |   |
| 16. Absorção              | 4.77 | 1.25 | .538** | .512** | .498** | .400** | .299** | .400** | .111  | .252** | .537** | .547** | .572** | .591** | .740** | .835** | .907** | 1 |

Nota. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; Alíneas 1 a 4-dimensões de clima de segurança psicossocial; Alíneas 5 a 8-dimensões de PsyCap; Alíneas 9 a 12-dimensões de justiça organizacional; Alíneas 14 a 16-dimensões de *engagement* no trabalho.

## 6.4 Variância do Método Comum

Como esta investigação seguiu um *design* metodológico transversal e o protocolo de investigação para a recolha de dados foi o mesmo para todos os participantes, decidiu-se avaliar a variância do método comum através do *Harman's single-factor test*. A variância explicada pela análise fatorial exploratória forçada a um fator foi de 48.07%, ou seja, um valor inferior a 50%. Deste modo, pode-se afirmar que o modo proposto não foi afetado pela variância do método comum.

## 6.5 Análise das Hipóteses de Investigação

As hipóteses de investigação que apresentavam relações diretas foram analisadas através da magnitude da relação existente entre as variáveis e da significância estatística. Por seu turno, as hipóteses que apresentavam efeitos indiretos foram testadas através de uma mediação por reamostragem *bootstrap*, seguindo os pressupostos definidos por Marôco (2014). Três hipóteses de investigação, H1a (relação direta entre o clima de segurança psicossocial e o PsyCap), H3 (relação direta entre o PsyCap e o *engagement* no trabalho) e H4a (relação indireta entre o clima de segurança psicossocial e o *engagement* no trabalho através do PsyCap) não foram corroboradas, uma vez que não apresentavam significância estatística para o valor de *p-value* definido (.05). Por sua vez, as hipóteses de investigação H1b, H2a, H2b, H5a, H5b e H6, que representam relações diretas, foram corroboradas. Em último lugar, as hipóteses de investigação H4b, H7a e H7b, referentes a efeitos de mediação foram parcialmente corroboradas, dado que apontaram para a existência de uma mediação parcial.

Tabela 5 - Resultados das Hipóteses de Investigação

| Hipótese de investigação  | Efeito direto | Efeito indireto | Efeito total |
|---|---------------|-----------------|--------------|
| H1a: Clima segurança psicossocial → PsyCap                        | .230          |                 | .230         |
| H1b: Justiça organizacional → PsyCap                              | .245*         |                 | .245*        |
| H2a: Clima segurança psicossocial → <i>Engagement</i> no trabalho | .294**        |                 | .327***      |
| H2b: Justiça organizacional → <i>Engagement</i> no trabalho       | .426**        |                 | .461***      |
| H3: PsyCap → <i>Engagement</i> no trabalho                        | .140          |                 | .140         |

|  |         |        |         |
|--|---------|--------|---------|
| H4a: Clima de segurança psicossocial → PsyCap → <i>Engagement</i> no trabalho                    | .294**  | .032   | .327*** |
| H4b: Justiça organizacional → PsyCap → <i>Engagement</i> no trabalho                             | .426**  | .034*  | .461*** |
| H5a: Clima de segurança psicossocial → <i>Commitment</i> afetivo                                 | .160*   |        | .338*** |
| H5b: Justiça organizacional → <i>Commitment</i> afetivo  | .278**  |        | .528*** |
| H6: <i>Engagement</i> no trabalho → <i>Commitment</i> afetivo                                    | .543*** |        | .543*** |
| H7a: Clima de segurança psicossocial → <i>Engagement</i> no trabalho → <i>Commitment</i> afetivo | .160*   | .177** | .338*** |
| H7b: Justiça organizacional → <i>Engagement</i> no trabalho → <i>Commitment</i> afetivo          | .278**  | .250** | .528*** |

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

Como algumas das hipóteses de investigação que envolvem o PsyCap obtiveram valores de significância estatística superiores a .05, decidiu-se pela remoção deste conceito do modelo em análise. O modelo reespecificado sem o PsyCap obteve um ajustamento entre o aceitável e o bom:  $\chi^2(304)=656.562$ ,  $p < .01$ ; RMSEA=.073; IC90%RMSEA=[.066-.081]; SRMR=.065; CFI=.946; TLI=.937;  $\chi^2/df=2.160$ .

Tabela 6 - Resultados das Hipóteses de Investigação Após Exclusão do PsyCap

| Hipótese de investigação   | Efeito direto | Efeito indireto | Efeito total |
|--|---------------|-----------------|--------------|
| H2a: Clima segurança psicossocial → <i>Engagement</i> no trabalho                                | .333**        |                 | .333**       |
| H2b: Justiça organizacional → <i>Engagement</i> no trabalho                                      | .451**        |                 | .451**       |
| H5a: Clima de segurança psicossocial → <i>Commitment</i> afetivo                                 | .158*         |                 | .338***      |
| H5b: Justiça organizacional → <i>Commitment</i> afetivo  | .285**        |                 | .528***      |
| H6: <i>Engagement</i> no trabalho → <i>Commitment</i> afetivo                                    | .539**        |                 | .539**       |
| H7a: Clima de segurança psicossocial → <i>Engagement</i> no trabalho → <i>Commitment</i> afetivo | .158*         | .180**          | .338***      |

|  |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|
| H7b: Justiça organizacional → <i>Engagement</i> no<br>trabalho → <i>Commitment</i> afetivo | .285** | .243** | .528** |
|--|--------|--------|--------|

---

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

O modelo reespecificado demonstra que as hipóteses de investigação que consideram relações diretas (i.e., H2a, H2b, H5a, H5b e H6) são confirmadas. Por sua vez, as hipóteses que preconizam efeitos indiretos (i.e., H7a e H7b) apontam para a existência de mediações parciais. Ou seja, a partir deste modelo podemos concluir que o clima de segurança psicossocial pode ser incluído no ciclo motivacional do modelo JD-R.

## 7. Discussão

A presente dissertação foi realizada no setor hoteleiro algarvio e teve como principal objetivo compreender os mecanismos, diretos e indiretos, que promovem o surgimento de *outcomes* laborais positivos, neste caso o *commitment* afetivo, no setor da hotelaria e do turismo, tendo como base o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R). Este estudo teve uma importância fulcral, pois pretendeu observar se o clima de segurança psicossocial é um dos responsáveis pelo desencadear do processo motivacional do modelo JD-R. Das hipóteses de investigação propostas, todas foram confirmadas à exceção de três.

Na hipótese H1b foi provado que colaboradores que se sentem justamente tratados pelas suas organizações, a nível distributivo, procedimental, interpessoal e informacional, apresentarão recursos psicológicos mais elevados (eficácia, otimismo e esperança). Assim, percecionam-se-ão como mais eficazes no desempenho das suas tarefas (eficácia), serão capazes de atingir os seus objetivos (esperança) e farão uma atribuição positiva do presente e do futuro (otimismo).

Por sua vez, na hipótese H2a, trabalhadores que percecionam que existe uma preocupação da sua organização com a sua saúde psicológica e física, ao nível das políticas, práticas e procedimentos implementados, sentir-se-ão com mais energia para desempenhar as suas tarefas e dedicar-se-ão mais às mesmas. Ou seja, estarão mais *engaged*. No mesmo sentido, na hipótese H2b, foi provado que quando os colaboradores percecionam que a sua organização é justa na distribuição de recompensas (justiça distributiva), que essa distribuição tem processos que a norteiam (justiça procedimental), que existe uma relação interpessoal de respeito entre chefias e trabalhadores (justiça interpessoal) e que existe um acesso à informação necessária sobre a distribuição de recompensas e seus procedimentos (justiça informacional) eles apresentarão níveis de *engagement* mais elevados.

Na hipótese H4b, vemos que a relação entre a justiça organizacional e o *engagement* no trabalho foi mediada pelo PsyCap. Ou seja, os trabalhadores que se sentem justamente tratados pela sua organização irão estar mais *engaged*, parte dessa relação é igualmente explicada pelos seus recursos psicológicos positivos (eficácia, esperança e otimismo).

Quanto à hipótese H5a, se um trabalhador percebe que sua organização valoriza a saúde psicológica e física, isso reforçará a ligação psicológica estabelecida com a entidade patronal, ou seja, contribuirá para um aumento do *commitment* afetivo. Na hipótese H5b, o mesmo sucede com as perceções de justiça, se um colaborador se sente justamente tratado pela sua empresa, desenvolverá uma relação afetiva mais forte com a mesma.

Por sua vez, de acordo com a hipótese H6, trabalhadores que desempenham as suas funções com mais energia e se dedicam às suas tarefas laborais apresentam um *commitment* afetivo mais elevado.

Segundo apresentado na hipótese H7a, a relação entre o clima de segurança psicossocial e o *commitment* afetivo é mediada pelo *engagement* no trabalho. Assim, quando existe uma percepção de que a organização se preocupa com a saúde física e psicológica dos colaboradores, eles sentirão uma energia mais elevada para desempenhar as suas tarefas e dedicar-se-ão mais ao seu trabalho, o que resultará em maiores níveis de *commitment* afetivo. Por fim, conforme apresentado na hipótese H7b, o mesmo sucede em relação às percepções de justiça organizacional, que contribuem para um maior *engagement* e, conseqüentemente, para um incremento do *commitment* afetivo.

Por sua vez, é importante perceber o motivo das restantes hipóteses não terem sido confirmadas. Em primeiro lugar, na hipótese H1a, o clima de segurança psicossocial pode predizer variáveis ocupacionais e organizacionais (e.g., *engagement* no trabalho, stresse ocupacional, satisfação no trabalho e *commitment* afetivo), mas pode não predizer variáveis de índole individual (e.g., PsyCap). Já na hipótese H3, como o trabalho no setor hoteleiro é marcado pela sazonalidade, é possível que os colaboradores, em contexto laboral, não tenham ferramentas que possibilitem potenciar a sua eficácia, esperança e otimismo, logo o seu efeito no *engagement* no trabalho é residual. Por conseguinte, no que diz respeito à hipótese H4a, no seguimento das duas hipóteses anteriores, se não há uma ligação entre o clima de segurança psicossocial e o PsyCap e entre este e o *engagement* no trabalho, seria expectável que não existisse qualquer efeito de mediação, tal como avançado por Baron e Kenny (1986). Na opinião destes autores, uma mediação só existe quando há uma ligação estatisticamente significativa entre: (a) a variável independente e a variável mediadora; (b) a variável independente e a variável dependente; e (c) a variável mediadora e a variável dependente. Nesta hipótese só uma destas premissas se verificou, o clima de segurança psicossocial associou-se de forma positiva e estatisticamente significativa com o *engagement* no trabalho ( $\beta=.294$ ,  $p<.01$ ).

Em geral, e tendo em conta os resultados obtidos, podemos considerar que o clima de segurança psicossocial pode integrar o ciclo motivacional do modelo JD-R, uma vez que atuando como um recurso laboral fomentou o *engagement* no trabalho e o *commitment* afetivo.

Este estudo tem algumas implicações para a gestão de recursos humanos, uma vez que os resultados obtidos demonstraram que é possível promover *outcomes* laborais positivos, neste caso o *commitment* afetivo. As empresas devem usar estratégias que promovam o clima de

segurança psicossocial, a justiça organizacional, o PsyCap, o *engagement* no trabalho e o *commitment* afetivo. Existem vários aspetos que podem ser promovidos de modo a fazer com que os funcionários se sintam *engaged*, como, por exemplo, tratamento justo, salário adequado, bom ambiente laboral com os colegas e a chefia.

Este estudo, como qualquer outro, que esteja em evolução tem algumas limitações. A primeira pretende-se com o facto de o estudo seguir um *design* metodológico transversal, o que impede a observação de relações de causa-efeito. Depois, há a situação do protocolo de investigação, foi utilizado o mesmo protocolo para resposta, i.e., com as questões organizadas da mesma forma, o que aumentou a probabilidade de variância do método comum. Por sua vez, a eliminação da dimensão resiliência já ocorreu em estudos anteriores (e.g., Dawkins et al., 2013; López-Núñez et al., 2018; Viseu et al., 2020) que utilizaram o PsyCap, uma vez que apresentava propriedades psicométricas inferiores ao desejável. Por fim, a remoção da dimensão absorção vai ao encontro do avançado por alguns autores (e.g., Bakker et al., 2014), estes referem que o vigor e a dedicação assumem uma maior preponderância na explicação do *engagement* no trabalho.

Em investigações futuras é essencial que se adote um *design* metodológico mais robusto, e.g., longitudinal, que permite a observação de relações de causa-efeito entre variáveis e diminui a probabilidade de variância do método comum (Schaller et al., 2015) e, por outro lado, se teste o papel do PsyCap no modelo inicialmente proposto numa amostra com um maior número de participantes, uma vez que existe evidência empírica que suporta a existência de uma relação entre este constructo e o *engagement* no trabalho (Avey et al., 2011).

## 8. Referências Bibliográficas

- Adams, J. (1965). *Inequity In Social Exchange*. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2
- Alcobia, P. (2001). *Atitudes e satisfação no trabalho*. In J. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Coords.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 281-306). Lisboa, Portugal: McGrawHill
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1982). *Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measurement*. *Journal of Marketing Research*, 19, 453-460. doi:10.2307/3151719
- Avey, J. (2014). *The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCa*. doi: 10.1002/j.2161- 0045.2012.00024.x
- Avey, J., Reichard, R., Luthans, F., & Mhatre, K. (2011). *Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance*. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127-152. doi:10.1002/hrdq
- 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., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2014). *Burnout and work engagement: The JD-R approach*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Baron, M., & Kenny, D. (1986). *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bies, R.J. and Moag, J.F. (1986) *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness*. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, 43-55.
- Choi, S. (2011). *Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case*. Doi: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). *The role of justice in organizations: A meta-analysis*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321. doi:10.1006/obhd.2001.2958
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). *What is organizational justice? A historical overview*. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Colquitt, J., Scott, B., Judge, T., Sha, J. (2006). *Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice eVects*. doi:10.1016/j.obhdp.2005.09.001

- Cropanzano, R., Bowen, D., Gilliland, S. (2007). *The management of Organizational Justice*. doi:10.5465/AMP.2007.27895338
- 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. doi:10.1037/1082-989X.1.1.16
- 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, 348-370. doi:10.1111/joop.12007
- Deci, E., & Ryan, R (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68
- Dollard, M., Bakker., A. (2010). *A review of empirical studies on the model of effort–reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory*. doi:10.1348/096317909X470690
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50. doi:10.2307/3151312
- Fortin, M., *Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality*. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00231.x
- Fredrickson, B. (2001). *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and built theory of positive emotions*. *American Psychologist*, 56, 218-226. doi: 10.1037/0003-066X.56.3.218
- Gillet, G., Evelyne.,F, Zouaghi., T.,Colombat., P.,. (2015). *The Effects of Job Demands and Organizational Resources through Psychological Need Satisfaction and Thwarting* doi:10.1017/sjp.2015.30
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). *Development of the job diagnostic survey*. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170. doi: 10.1037/h0076546
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed.). Essex, UK: Pearson Education

- Halbesleben, J., Bowler, Wm. (2007). *Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation*. DOI:10.1037/0021-9010.92.1.93
- Hall, G., Dollard, M., & Coward, J. (2010). *Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12*. *International Journal of Stress Management*, 17, 353-383. doi:10.1037/a0021320
- Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Hobfoll, S. (2002). *Social and Psychological Resources and Adaptation*. doi: 10.1037/1089-2680.6.4.307
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives*. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1-55. doi:10.1080/10705519909540118
- Humphrey, S. & Morgeson, F. (2007). *Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature*. DOI: 10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Iacobucci, D. (2010). *Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics*. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90-98. doi: 10.1016/j.jcps.2009.09.003
- Idris, M., Dollard, M., & Winefield, A. (2011). *Integrating psychosocial safety climate in the JD-R model: A study amongst Malaysian workers*. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 851. doi:10.4102/sajip.v37i2.851
- Jesus, S. N., & Lens, W. (2005). *An integrated model for the study of teacher motivation*. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 119-134. doi: 10.1111/j.1464-0597.2005.00199.x
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). *Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment*. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257–268. Doi: 10.1037/0021-9010.90.2.257
- Karasek, R., (1979). *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*.
- Kawakami, N., Tsutsumi, A., (2004). *A review of empirical studies on the model of effort–reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory*. doi: 10.1016/j.socscimed.2004.03.030
- Leventhal, G., (1980). *What Should Be Done with Equity Theory?*
- 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. doi:10.21865/RIDEP48.3.06

- Lorenz, T., Beer, C., & Heinritz, K. (2016). *Measuring psychological capital: Construction and validation of the Compound PsychCap Scale (CPC-12)*. *PLOS ONE*, *11*, e0152892. doi:10.1371/journal.pone.0152892
- Luthans, F., Avey, J., & Patera, J. (2008). *Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital*. *Academy of Management Learning & Education*, *7*, 209-221. doi:10.5465/AMLE.2008.32712618
- Luthans, F., & Avolio, B. (2009). *The “point” of positive organizational behavior*. *Journal of Organizational Behavior*, *30*, 291-307. doi: 10.1002/job.589
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (2.<sup>a</sup> Ed.). Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, *1*, 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Mulaik, S. (2005). *Goodness of fit*. In B. Everitt & D. Howell (Eds.), *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science* (pp. 745-749). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Ltd. doi:10.1002/0470013192.bsa256
- Neal, A. and Griffin, M.A. (2006) *A Study of the Lagged Relationships among Safety Climate, Safety Motivation, Safety Behavior, and Accidents at the Individual and Group Levels*. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 946-953. doi: 10.1037/0021-9010.91.4.946
- Peterson, C. (2000). *The future of optimism*. *American Psychologist*, *55*(1), 44–55. Doi: 10.1037/0003-066X.55.1.44
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8.<sup>a</sup> ed.). RH editora.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (7.<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal: Editora RH.
- 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*, 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Raykov, T. (1997). *Estimation of composite reliability for congeneric measures*. *Applied Psychological Measurement*, *21*, 173-184. doi:10.1177/01466216970212006
- Rego, A. (2000). *Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida*. *Psicologia*, *14*(2), 285-307.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). *Comprometimento organizacional em organizações autênticas*. *Revista de Administração de Empresas*, *44*(3), 30-43.

- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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, 177-206. doi:10.1177/1094428114554398
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht.
- Schonfeld, I., & Chang, C. (2017). *Occupational health psychology*. Springer Publishing Company.
- Seligman, M., Csikszentmihalyi, M., (2000). *Positive Psychology: An Introduction* doi:10.1037/0003-066X.55.1.5
- Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*. New York, NY: John Wiley and Sons Inc.
- Sharma, S., Mukharjee, S., Kumar, A., & Dillon, W. (2005). *A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models*. *Journal of Business Research*, 58, 935-943. doi:10.1016/j.jbusres.2003.10.007
- Siegrist, J., (1996). *Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions*. Copyright 1996 by the Educational Publishing Foundation 1076-8998/96V\$3.00
- Silva, B. O. ; Leite, L. A. ; Ferreira, M. I. C. ; Fonseca, L. M. ; Reis, R. B., 2004. *Sunflower silage and corn silage in lactating cow diets: milk production and composition*. Arq.
- Sinval, J., Pasian, S., Queirós, C., & Marôco, J. (2018). *Brazil-Portugal transcultural adaptation of the UWES-9: Internal consistency, dimensionality, and measurement invariance*. *Frontiers in Psychology*, 9, 353. doi:10.3389/fpsyg.2018.00353. Bras. Med. Vet. Zootec., 56 (6): 750-756
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). *Development and validation of the State Hope Scale*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321–335. doi: 10.1037/0022-3514.70.2.321
- Swalhi, A., Zgoulli, S., Hofaidhllaoui, M (2017). *The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment*. doi:10.1108/JMD 11-2015-0162
- Thibaut, J.W. and Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Ullman, J. (2006). *Structural equation modeling: Reviewing the basics and moving forward*.

- Journal of Personality Assessment*, 87, 35-50. doi:10.1207/s15327752jpa8701\_03
- Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). *Uncertainty management by means of fairness judgments*. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 34, pp. 1–60). Academic Press. Doi: 10.1016/S0065-2601(02)80003-X
- Viseu, J., Pinto, P., Borralha, S., Jesus, S.N. (2020). *Role of individual and organizational variables as predictors of job satisfaction among hotel employees*. doi: 10.1177/1467358420924065
- Viseu, J., & Jesus, S. N. (2017). *(Des)motivação dos professores*. In F. Veiga (Coord.), *Psicologia da educação: Temas de aprofundamento científico*. Lisboa, Portugal: Climepsi.
- World Economic Forum (2017) consultado em: [Travel and Tourism Competitiveness Report 2019 - Reports - World Economic Forum \(weforum.org\)](#)
- World Tourism Organization (2018), *European Union Tourism Trends*, UNWTO, Madrid, doi: 10.18111/9789284419470
- World Tourism Organization (2018), *UNWTO Tourism Highlights, 2018 Edition*, UNWTO, Madrid, DOI: doi: 10.18111/9789284419876
- Youssef-Morgan, C. (2014). *Advancing OB Research: An Illustration Using Psychological Capital*. doi:10.1177/1548051813515512

## Anexos

### **Integração do clima de segurança psicossocial no ciclo motivacional do modelo JD-R: Estudo no setor hoteleiro algarvio**

O turismo é uma área fulcral para a região algarvia, sendo um dos setores que gera maior receita. Esta área contribui decisivamente para o desenvolvimento da economia local e dos setores que lhe estão associados.

O Algarve é o destino de eleição escolhido, todos os anos, por milhares de pessoas e, como tal, é importante não esquecer que o setor hoteleiro assume um papel de extrema importância.

O presente trabalho, inserido no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (ESGHT) da Universidade do Algarve, tem como principal objetivo perceber se o clima de segurança psicossocial pode fomentar os recursos laborais e o *engagement* no trabalho dos colaboradores, contribuindo, direta e indiretamente, para o surgimento de resultados laborais positivos.

A resposta a este protocolo de investigação é de carácter voluntário, não existindo quaisquer recompensas associadas à participação, monetárias ou de outro cariz. Além disso, a recolha e o tratamento dos dados respeitarão os pressupostos de anonimato e de confidencialidade.

Antes de começar a preenchê-lo deve ler atentamente todas as questões e decidir se deseja participar no presente estudo.

Não existem respostas certas ou erradas.

Responda de forma sincera a cada questão que lhe é apresentada. Estima-se que o preenchimento deste protocolo demore entre 8 a 10 minutos.

Agradecemos a sua participação neste estudo.

Se quiser que os resultados obtidos lhe sejam enviados posteriormente, por favor faculte o seu endereço de *email*:

---

---

## SECÇÃO 1

I. As afirmações seguintes dizem respeito à saúde psicológica e segurança no seu local de trabalho. Por favor, escolha a opção de resposta que melhor se adequa a si: 1= *Discordo Totalmente*; 2- *Discordo*; 3 – *Não concordo nem discordo*; 4 - *Concordo*; 5- *Concordo totalmente*

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. No meu local de trabalho, a gestão de topo age rapidamente para corrigir os/as problemas/questões que afetam a saúde psicológica dos trabalhadores.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. A gestão de topo atua de maneira decisiva quando surge uma preocupação quanto ao estado psicológico dos trabalhadores.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. A gestão de topo apoia a prevenção do stresse através do envolvimento e do empenhamento.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. O bem-estar psicológico dos trabalhadores é uma prioridade desta organização.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. A gestão de topo considera, de maneira clara, que a saúde psicológica dos trabalhadores é de grande importância.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. A gestão de topo considera que a saúde psicológica dos trabalhadores é tão importante quanto a produtividade.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Existe uma boa comunicação sobre questões de segurança psicológica que me afetam.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. As informações sobre o bem-estar psicológico no local de trabalho são-me trazidas à atenção pela minha/meu chefia/supervisor.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. As minhas contribuições para resolver questões de segurança e saúde ocupacional na organização são ouvidas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. No meu local de trabalho, a participação e consulta sobre a saúde e a segurança psicológica ocorre com trabalhadores, sindicatos e representantes de saúde e segurança. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Os trabalhadores são incentivados a envolverem-se nas questões de segurança e saúde psicológica.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Na minha organização, a prevenção do stresse envolve todos os níveis da organização.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## SECÇÃO 2

II. As seguintes afirmações procuram perceber a sua opinião sobre si mesmo. Com recurso a uma escala de seis 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. Se me encontrasse em dificuldades, pensaria em diversas formas de as resolver. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Posso pensar em várias maneiras para alcançar os meus objetivos atuais.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Estou ansioso(a) pela vida que tenho pela frente.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

|  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 5. O futuro reserva-me coisas muito boas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. No geral, espero que me aconteçam mais coisas boas do que más.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Às vezes obrigo-me a fazer coisas, quer queira quer não.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Quando estou numa situação difícil, geralmente consigo arranjar uma solução.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Não me importo se houver pessoas que não gostam de mim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. Estou confiante de que poderia lidar eficientemente com situações inesperadas.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. Posso resolver a maioria dos meus problemas, se investir o esforço necessário.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. Posso permanecer calmo(a) ao enfrentar dificuldades, pois posso confiar nas minhas competências de <i>coping</i> . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

### SECÇÃO 3

III. Por favor, refira em que medida as afirmações são ou não verdadeiras. Para tal, utilize a seguinte escala: 1 – *É completamente falsa*; 2- *Na maior parte, é falsa*; 3- *É um pouco falsa*; 4- *É um pouco verdadeira*; 5- *Na maior parte, é verdadeira*; 6- *É completamente verdadeira*

|  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Em geral, as recompensas que recebo são justas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelar das decisões.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. O meu salário é justo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. O meu superior é completamente sincero e franco comigo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. O meu superior trata-me com respeito e consideração.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. O meu superior discute comigo os objetivos e planos para melhorar o meu desempenho.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14. Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15. O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17. O meu superior mostra preocupação pelos meus direitos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

### SECÇÃO 4

IV. Em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si? Responda, por favor, de acordo com a seguinte escala: 1 – *A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim*; 2 – *Não se aplica*; 3 – *Aplica-se muito pouco*; 4 – *Aplica-se alguma coisa*; 5 – *Aplica-se bastante*; 6 – *Aplica-se muito*; 7 – *A afirmação aplica-se completamente a mim*

|  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Importo-me realmente com o destino da minha organização.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Sinto-me “parte da família” da minha organização.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

## SECÇÃO 5

V. Abaixo são apresentadas 9 afirmações que indicam sentimentos que pode ter em relação à sua atividade profissional. Por favor, leia atentamente cada afirmação e indique com que frequência se sente assim relativamente ao seu trabalho. Se nunca se sentiu assim relativamente ao seu trabalho assinale uma cruz no número 0 (zero). Se já se sentiu assim, indique quantas vezes isso aconteceu, escolhendo um número de 0 a 6 para descrever quantas vezes ocorreu: *0-Nunca; 1-Quase nunca; Poucas vezes por ano ou menos; 2-Raramente; Uma vez por mês ou menos; 3-Às vezes; Algumas vezes por mês ou menos; 4-Frequentemente; Uma vez por semana; 5-Muito frequente; Algumas vezes por semana; 6-Sempre; Todos os dias*)

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. No meu trabalho, sinto-me com força e vigor.                 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. O meu trabalho inspira-me.                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Eu sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Eu tenho orgulho no trabalho que faço.                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Sinto-me envolvido(a) com o meu trabalho.                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Deixo-me levar pelo meu trabalho.                            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

## Parte 2

I. Por favor responda às perguntas que se seguem relativamente aos seus dados biográficos.

1. Qual é o seu sexo?

Feminino

Masculino

2. Indique a sua idade \_\_\_\_\_

3. Qual é o seu nível de educação mais elevado

Ensino primário  Ensino básico

Ensino secundário  Licenciatura

Mestrado  Doutoramento

Pós-graduação  Outra  Indique qual: \_\_\_\_\_

4. Qual é o seu estado civil?

Solteiro (a)  Casado(a) ou em União de Facto

Divorciado (a)  Viúvo(a)

5. Há quanto tempo trabalha nesta empresa? \_\_\_\_\_

6. Qual é o seu vínculo laboral?

Contrato a termo  Contrato sem termo

Trabalhador (a) independente  Outro  Indique qual: \_\_\_\_\_

7. Qual a classificação do hotel onde trabalha?

Uma estrela  Duas estrelas

Três estrelas  Quatro estrelas  Cinco estrelas

**Obrigada pela sua colaboração!**

## Email de contacto

Exmo(a). Sr(a).

O meu nome é Stefanie Palma Guerreiro e sou aluna do mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. Neste momento, encontro-me a desenvolver a minha dissertação de mestrado e é neste sentido que estou a contactá-lo.

O meu estudo intitulado *Integração do clima de segurança psicossocial no ciclo motivacional do modelo JD-R: Estudo no setor hoteleiro algarvio* tem como principal objetivo perceber se o clima de segurança psicossocial pode fomentar os recursos laborais e o *engagement* no trabalho dos colaboradores, contribuindo, direta e indiretamente, para o surgimento de resultados laborais positivos.

O turismo é uma área fulcral para a região algarvia, sendo um dos setores que gera maior receita. Esta área contribui decisivamente para o desenvolvimento da economia local e dos setores que lhe estão associados, pelo que existe a necessidade de compreender de que forma é que estas variáveis podem influenciar os colaboradores.

Este trabalho, que contém escalas adaptadas e validadas para a população trabalhadora portuguesa, terá como amostra trabalhadores do setor hoteleiro algarvio.

A resposta ao questionário não ultrapassa os 15 minutos e pode ocorrer de duas formas distintas a acordar entre as partes: através do preenchimento numa plataforma *online* ou em formato papel e lápis.

Gostava ainda de realçar que a participação na investigação é voluntária, não existindo quaisquer recompensas monetárias à participação, monetárias ou de outro cariz. Além disso, a recolha e o tratamento dos dados respeitarão os pressupostos de anonimato e de confidencialidade.

Gostaria de contar com a Vossa colaboração neste projeto, realçando que o mesmo vos pode ser benéfico para uma melhor compreensão do desempenho dos colaboradores.

Estou ao vosso dispor para qualquer esclarecimento adicional. Deixo-vos o meu contacto telefónico: 964 252 875 e o *email* pessoal: [Stefanie@live.com.pt](mailto:Stefanie@live.com.pt)

Agradeço a atenção dispensada,  
Subscrevo-me com os melhores cumprimentos,  
Stefanie Palma