

MARTA ALEXANDRA RODRIGUES FERNANDES

EFEITOS DA FELICIDADE NO TRABALHO NA MOTIVAÇÃO E
NA PERFORMANCE DOS COLABORADORES. O CASO DO
SETOR HOTELEIRO



2024

MARTA ALEXANDRA RODRIGUES FERNANDES

EFEITOS DA FELICIDADE NO TRABALHO NA MOTIVAÇÃO E
NA PERFORMANCE DOS COLABORADORES. O CASO DO
SETOR HOTELEIRO

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professor Doutor Carlos Miguel Afonso



2024

EFEITOS DA FELICIDADE NO TRABALHO NA MOTIVAÇÃO E NA
PERFORMANCE DOS COLABORADORES. O CASO DO SETOR HOTELEIRO

Declaração de autoria de trabalho

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

Marta Alexandra Rodrigues Fernandes

© Copyright: Marta Alexandra Rodrigues Fernandes

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.

*“Escolhe um trabalho de que gostes e
não terás que trabalhar nem um dia na tua vida.”*

Confúcio
551-479 a.C.

Agradecimentos

Termino este percurso com um sentimento muito especial e de dever cumprido, mesmo com todas as dúvidas que foram surgindo ao longo do tempo. Nada disto seria possível sem o apoio das pessoas que me rodeiam.

Em primeiro lugar, os meus agradecimentos dirigem-se para o meu orientador, o Professor Doutor Carlos Miguel Afonso, pelas críticas construtivas e pelas revisões incansáveis ao longo da elaboração deste trabalho.

Agradeço também a colaboração da Professora Doutora Ana Suzete Dias Semedo, que foi a minha orientadora inicial, mas que infelizmente, por motivos maiores que nós, tivemos de interromper a orientação. Obrigada pela sua contribuição para a investigação deste estudo.

A todos os professores da Licenciatura em Turismo e do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Universidade do Algarve, estou grata por todos os conhecimentos transmitidos e que, de uma forma ou outra, contribuíram para este trabalho.

Um agradecimento especial à minha família pelo apoio incondicional, pela força, pela motivação constante, essencialmente à minha mãe, por nunca me largar a mão e nunca me deixar desistir.

Por último, mas não menos importante, ao Vasco. Obrigada pela paciência e por compreenderes todas as vezes que tive de abdicar dos nossos momentos.

Resumo

Ao longo dos anos é notório que as organizações, incluindo no setor hoteleiro, têm aumentado os seus níveis de preocupação para com a felicidade dos seus colaboradores. Assim, tem-se verificado uma crescente elaboração dos estudos relacionados com esta temática, porém estes não são suficientes para que se possa definir quais os aspetos a adotar para o desenvolvimento deste fator.

Esta crescente preocupação, tanto por parte dos profissionais como também por parte dos investigadores, originou a necessidade de realizar-se este estudo. O objetivo principal no contexto hoteleiro passa por estudar a conexão entre a felicidade no trabalho, motivação e *performance* dos colaboradores. Assim, os objetivos específicos estipulados são:

- (a) Analisar os efeitos da felicidade no trabalho na motivação dos colaboradores;
- (b) Perceber a relação entre felicidade no trabalho na *performance* individual;
- (c) Compreender a relação entre a motivação no trabalho e a *performance* individual.

Neste contexto, o estudo tem por base uma revisão de literatura, assim como uma análise quantitativa dos dados referentes à aplicação de um questionário estruturado a 129 colaboradores do setor hoteleiro. A técnica estatística utilizada foi a de modelação de equações estruturais SEM (*Structural Equation Modeling*), sendo que o programa utilizado neste estudo foi o SmartPLS4 (Ringle et al., 2022). Nesta investigação assume-se que as três variáveis, a felicidade no trabalho, a motivação dos colaboradores e a *performance* individual estão relacionadas. Os resultados obtidos originaram conclusões relativamente às hipóteses formuladas. Este estudo permitiu reforçar a importância da felicidade no local de trabalho no contexto da hotelaria, sendo que as organizações devem adotar medidas para estimular este fator.

Termos-Chave: felicidade no trabalho, motivação individual, *performance* individual, hotelaria

Abstract

Over the years, organizations, including those in the hotel sector, have increased their levels of concern for the happiness of their employees. Thus, there has been an increasing development of studies related to this topic, but these are not enough to define which aspects should be adopted for the development of this factor.

This growing concern, both on the part of professionals and on the part of researchers, gave rise to the need to carry out this study. The main objective in the hotel context is to study the connection between happiness at work, motivation, and *performance* of employees. Thus, the specific objectives stipulated are:

- (a) Analyze the effects of happiness at work on employee motivation;
- (b) Understand the relationship between happiness at work and individual *performance*;
- (c) Understand the relationship between motivation at work and individual *performance*.

In this context, the study is based on a literature review, as well as a quantitative analysis of data relating to the application of a structured questionnaire to 129 employees in the hotel sector. The statistical technique used was SEM (Structural Equation Modeling), and the program used in this study was SmartPLS4 (Ringle et al., 2022). This research assumes that the three variables of happiness at work, employee motivation and individual performance are related. The results obtained led to conclusions regarding the hypotheses formulated. This study has reinforced the importance of happiness in the workplace in the context of hospitality, and organizations should adopt measures to stimulate this factor.

Keywords: happiness at work, individual motivation, individual *performance*, hospitality

Índice geral

Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice geral.....	vii
Índice de figuras	ix
Índice de tabelas.....	x
Índice de gráficos.....	xii
Lista de abreviaturas	xiii
1 Introdução	1
2 Revisão da literatura	4
2.1 O setor turístico e hoteleiro	4
2.1.1 O setor turístico e hoteleiro a nível mundial	6
2.1.2 O setor turístico e hoteleiro a nível nacional	8
2.2 Variáveis em estudo.....	12
2.2.1 Felicidade no trabalho	12
2.2.1.1 Antecedentes da felicidade no trabalho	15
2.2.1.2 Consequentes da felicidade no trabalho.....	30
2.2.2 Motivação individual	36
2.2.2.1 Teorias da motivação.....	39
2.2.2.2 Antecedentes da motivação individual	43
2.2.2.3 Consequentes da motivação individual.....	52
2.2.3 <i>Performance</i> individual	56
2.2.3.1 Antecedentes da <i>performance</i> individual.....	57
2.2.3.2 Consequentes da <i>performance</i> individual	63
3 Modelo e hipóteses de investigação	65
3.1 Enquadramento das hipóteses	65
4 Metodologia de investigação	70

4.1	Abordagem e plano de investigação	70
4.2	Universo e amostra.....	71
4.3	Instrumento de pesquisa e recolha de dados	71
4.4	Pergunta e objetivos de investigação.....	73
4.5	Hipóteses de estudo	73
4.6	Tratamento e análise dos dados	73
5	Análise dos resultados	74
5.1	Análise descritiva do perfil do pré-teste.....	74
5.1.1	Género	75
5.1.2	Idade.....	75
5.1.3	Estado civil	76
5.1.4	Habilitações literárias	77
5.1.5	Atividade profissional/ função	77
5.1.6	Tempo de trabalho na empresa.....	78
5.2	Análise descritiva do perfil da amostra do questionário	79
5.2.1	Género.....	79
5.2.2	Idade.....	80
5.2.3	Estado civil	81
5.2.4	Habilitações literárias	82
5.2.5	Atividade profissional/ função	82
5.2.6	Tempo de trabalho na empresa.....	84
5.2.7	Análise dos itens do questionário.....	84
5.3	Análise do modelo PLS-SEM.....	94
5.3.1	Análise do modelo de medida ou <i>outer model</i>	96
5.3.2	Análise do modelo estrutural ou <i>inner model</i>	101
6	Conclusão e discussão	105
6.1	Limitações do estudo e perspetivas de investigação futura.....	107
A.	Referências Bibliográficas	109
B.	Apêndice.....	141

Índice de figuras

Figura 2.1 - Perspetiva integrada dos antecedentes da felicidade no trabalho e comportamentos.....	29
Figura 2.2 - O modelo de características do trabalho de motivação no trabalho.....	38
Figura 2.3 - Fórmula de pontuação do potencial motivador de trabalho.....	38
Figura 3.1 - Modelo de investigação.....	65
Figura 5.1 - Modelo base.....	95

Índice de tabelas

Tabela 2.1 - Evolução do número de dormidas, em Portugal, por categoria de hotel.	9
Tabela 2.2 - Antecedentes da felicidade no trabalho.....	15
Tabela 2.3 - Consequentes da felicidade no trabalho	30
Tabela 2.4 - Antecedentes da motivação individual	43
Tabela 2.5 - Consequentes da motivação individual	52
Tabela 2.6 - Antecedentes da performance individual	57
Tabela 2.7 - Consequentes da performance individual.....	63
Tabela 5.1 - Análise descritiva do Género no pré-teste.....	75
Tabela 5.2 - Análise descritiva da Idade no pré-teste.....	75
Tabela 5.3 - Análise descritiva do Estado civil no pré-teste.....	76
Tabela 5.4 - Análise descritiva das Habilitações literárias no pré-teste.....	77
Tabela 5.5 - Análise descritiva da atividade profissional/ função no pré-teste por departamento.....	78
Tabela 5.6 - Análise descritiva do Tempo de trabalho na empresa no pré-teste.....	79
Tabela 5.7 - Análise descritiva do Género	79
Tabela 5.8 - Análise descritiva da Idade.....	80
Tabela 5.9 - Análise descritiva do Estado civil	81
Tabela 5.10 - Análise descritiva das Habilitações literárias	82
Tabela 5.11 - Análise descritiva da Atividade profissional/ função por departamento	83
Tabela 5.12 - Análise descritiva do Tempo de trabalho na empresa	84
Tabela 5.13 - Estatística descritiva dos itens do questionário - felicidade individual .	85
Tabela 5.14 - Estatística descritiva dos itens do questionário - motivação individual	87
Tabela 5.15 - Estatística descritiva dos itens do questionário - performance individual	92
Tabela 5.16 - Outer loadings	96
Tabela 5.17 - Alfa de Cronbach, Fiabilidade composta e Variância Média Extraída (VME).....	98
Tabela 5.18 - Heterotrait-monotrait ratio	98

Tabela 5.19 - Fornell-locker.....	99
Tabela 5.20 - Cargas fatoriais cruzadas.....	99
Tabela 5.21 - Outer Weights Bootstrapping	100
Tabela 5.22 - Coeficientes de path - Matrix	101
Tabela 5.23 - Coeficientes de path . List	102
Tabela 5.24 - R2 e R2 ajustado.....	103

Índice de gráficos

Gráfico 5.1 - Género no pré-teste	75
Gráfico 5.2 - Idade no pré-teste.....	76
Gráfico 5.3 - Estado civil no pré-teste	76
Gráfico 5.4 - Habilitações literárias no pré-teste.....	77
Gráfico 5.5 - Atividade profissional/ função no pré-teste por departamento	78
Gráfico 5.6 - Tempo de trabalho na empresa no pré-teste	79
Gráfico 5.7 - Género	80
Gráfico 5.8 - Idade.....	81
Gráfico 5.9 - Estado civil	81
Gráfico 5.10 - Habilitações literárias.....	82
Gráfico 5.11 - Atividade profissional/ função por departamento.....	83
Gráfico 5.12 - Tempo de trabalho na empresa.....	84

Lista de abreviaturas

D.P. – Desvio Padrão

INE - Instituto Nacional de Estatística

PLS-SEM - *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*

p.p. - Ponto percentual

QVT - Qualidade de Vida Total

SEM – *Structural Equation Modeling*

UNWTO - *United Nations World Tourism Organization*

VME - Variância média extraída

WTTC - *World Travel and Tourism Council*

1 Introdução

Considerando o ambiente altamente competitivo no setor hoteleiro, torna-se fundamental que cada organização procure estudar e atingir os elementos que contribuem para uma vantagem competitiva perante a concorrência.

Ao longo dos anos, as organizações têm centrado a sua atenção em compreender o comportamento humano e estimular um melhor resultado, mais especificamente a partir da felicidade dos seus colaboradores, pois verificaram que este aspeto poderia contribuir tanto para a *performance* dos colaboradores como também para a *performance* da própria organização. Porém, apesar dos diversos estudos já realizados nesta temática, este conceito é ainda considerado subjetivo.

Daqui surgiu a pertinência de realizar-se este estudo de modo a compreender quais os efeitos da felicidade no trabalho na motivação e na *performance* dos colaboradores, em específico, no caso do setor hoteleiro.

Amorim e Campos (2002) defendem que o estudo da felicidade no trabalho surgiu da observação da implicação de comportamentos indesejáveis que influenciavam negativamente a produtividade, tais como, o absentéismo, ou seja, a ausência recorrente do funcionário durante o período de trabalho, seja por falta de motivação, atraso ou outro motivo.

Nesse sentido, este estudo tem como objetivo geral estudar a conexão entre as três variáveis acima mencionadas, em específico no setor hoteleiro. De modo a fundamentar o problema de investigação foram estipulados os seguintes objetivos específicos:

(a) analisar os efeitos da felicidade no trabalho na motivação dos colaboradores;

(b) perceber a relação entre felicidade no trabalho na *performance* individual;

(c) compreender a relação entre a motivação no trabalho e a *performance* individual.

O que diferencia uma organização da sua concorrência são os próprios colaboradores, estes são o ativo organizacional mais importante. Desta forma, com os objetivos mencionados anteriormente pretendemos realçar a importância da

felicidade dentro da organização, dando a conhecer formas para que esta seja alcançada, assim como estabelecer uma conexão entre os três elementos, felicidade individual, motivação individual e *performance* individual.

Segundo Baptista e Sousa (2011), este conceito baseia-se no processo de escolha da estratégia de investigação que condiciona a seleção dos métodos de recolha de dados, de acordo com os objetivos que se pretendem atingir. Desta forma, o desenvolvimento deste trabalho é fundamentado pela pesquisa de artigos científicos disponíveis na literatura e estudos já realizados na temática. Com o intuito de dar resposta aos objetivos desta investigação, procedeu-se à partilha via email e à aplicação de um questionário *online* realizado na plataforma *Google Forms*, com questões devidamente validadas de estudos disponíveis na literatura científica. A parte empírica foi aplicada ao setor hoteleiro, tendo sido possível inquirir 129 colaboradores hoteleiros no território português.

A decisão da aplicação de um questionário surgiu do interesse em atingir um maior número de respostas rápidas e precisas, por permitir o anonimato das mesmas, assim como permitir que as pessoas respondam quando considerarem mais oportuno. Este estudo foi complementado por um modelo de investigação, que apresenta a interligação entre as três variáveis em estudo, felicidade no trabalho, motivação dos colaboradores e *performance* dos colaboradores.

Na abordagem de investigação quantitativa deste estudo e de modo a se analisar o modelo de investigação proposto foi utilizada a técnica de modelação de equações estruturais de mínimos quadrados parciais PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*). O PLS-SEM avalia as relações entre as variáveis latentes, que correspondem às hipóteses. A técnica PLS-SEM recorre a vários programas, sendo que o utilizado neste estudo foi o SmartPLS4 (Ringle et al., 2022).

Este trabalho é dividido em seis capítulos. No capítulo I apresenta-se a introdução; no capítulo II corresponde à revisão da literatura e é dividido em duas partes, na primeira é apresentada uma contextualização do setor turístico e hoteleiro, fazendo-se referência à pandemia da Covid-19 e na segunda parte deste capítulo são apresentados os conceitos do estudo em causa, com os respetivos antecedentes e consequentes; no capítulo III apresenta-se o modelo de investigação utilizado e o enquadramento das hipóteses formuladas e respetiva justificação; o

capítulo IV é dedicado à metodologia da investigação, onde são mencionados a abordagem e plano de investigação, o universo e amostra, o instrumento de pesquisa e recolha de dados, a pergunta e objetivos de investigação, as hipóteses de estudo e, por fim, o tratamento e análise dos dados; o capítulo V é dedicado à análise dos resultados da investigação com apoio do modelo PLS-SEM, verificando-se se as hipóteses são suportadas ou não; e, por fim, o capítulo VI dedica-se à conclusão e discussão do estudo mas também faz-se referência às principais limitações do estudo bem como sugestões para investigações futuras.

Todos estes capítulos são iniciados por uma breve introdução.

2 Revisão da literatura

O presente capítulo pretende apresentar o enquadramento da hotelaria e do turismo, a pandemia da COVID-19 e fazer referência a alguns dos conceitos relacionados com a temática da felicidade no trabalho, expondo os seus efeitos para a motivação e a *performance* dos colaboradores, com apoio numa pesquisa bibliográfica.

2.1 O setor turístico e hoteleiro

O Turismo é uma atividade económica que, ao longo das últimas décadas, tem vindo a crescer e a desenvolver-se a nível mundial, sendo que cada vez é mais importante que se estabeleçam perspetivas de futuro que procurem contribuir para o desenvolvimento económico e social. O setor turístico é um setor importante para a economia tanto a nível internacional como também em Portugal (Turismo de Portugal, 2024).

Barreto (2006) menciona nos seus estudos que a primeira definição de turismo surgiu no início do século XX, em 1911, quando o economista austríaco Hermann von Schullern zu Schattenhofen caracterizou o turismo como o conjunto de processos, especialmente económicos, resultantes da chegada, permanência e saída do turista a um determinado município, país ou estado. A Organização Mundial de Turismo (OMT), órgão consultor oficial da Organização das Nações Unidas, refere que o conceito de turismo abrange as atividades realizadas pelas pessoas durante as suas viagens e estadas em locais diferentes da sua residência habitual, por um período consecutivo e inferior a um ano, com objetivos de lazer, de negócios ou outros (OMT, 2001).

A OMT considera o turismo como um subconjunto do setor das viagens, um fenómeno de cariz social, cultural e económico, que implica o movimento de um ou mais indivíduos, para uma outra cidade/país que não a cidade onde reside (OMT, 2001). Segundo este órgão, a natureza da atividade turística é um conjunto complexo de inter-relações entre os seguintes fatores (OMT, 2001):

(a) operadores de mercado: empresas cuja função é facilitar a relação entre a oferta e a procura;

(b) espaço geográfico: onde se situa a oferta, a procura e a população residente;

(c) procura: formada por um conjunto de consumidores ou potenciais consumidores;

(d) oferta: composta pelo conjunto de produtos, serviços e organizações envolvidas na experiência turística.

O turismo não é uma atividade recente, iniciou-se quando o Homem sentiu a necessidade de começar a viajar principalmente por motivos de negócio com outros povos, surgindo assim o turismo de negócio e só depois o turismo de lazer (Ignarra, 2003). Este setor é um dos pilares fundamentais do crescimento da economia e da criação de emprego, (Agaraj & Murat, 2009), contribuindo para a complexidade da procura turística versus oferta turística e as suas tendências (Ramos & Costa, 2017).

O setor turístico é vulnerável tendo em conta a sua dependência a fatores externos e incontrolláveis, tais como, desastres naturais, doenças infecciosas, instabilidade política e crises económicas e financeiras. Ao longo dos anos, o setor hoteleiro foi afetado por outras crises e epidemias, porém, a pandemia da Covid-19 foi considerada como a maior crise da história do turismo, sendo que as suas consequências foram muito mais severas. Os impactos foram significativos tanto no setor turístico como também no setor hoteleiro (Sequeira et al., 2021).

Com a Covid-19, o cancelamento das viagens teve repercussões nos diversos setores do turismo, transportes turísticos, agências de viagens, empreendimentos turísticos, restaurantes e todos os outros setores que fornecem serviços turísticos. Todos estes aspetos fizeram do turismo uma vítima da Covid-19. Tanto a oferta como a procura turística sofreram impactos negativos, tendo se tornado essencial a adaptação da oferta turística face à alteração da procura turística (Sequeira et al., 2021).

Houve uma redução de receitas por parte da oferta, mas também um aumento da perceção de risco por parte da procura. O risco percebido refere-se à sensação de incerteza do consumidor e às potenciais consequências negativas relacionadas com os produtos e/ ou serviços (Featherman & Pavlou, 2003). No contexto da pandemia, o risco percebido apresenta diversas dimensões:

(a) Risco para a saúde, que corresponde ao medo de adoecer (Han, 2005);

(b) Risco psicológico, é a ansiedade criada pela pandemia, tais como, ficar retido num hotel (Simpson & Sigauw, 2008);

(e) Risco social, é o modo como os outros em redor irão reagir relativamente a determinada compra turística, por exemplo, os nossos familiares podem criticar o facto de viajarmos durante a pandemia (Sönmez & Graefe, 1998);

(d) Risco de imagem, a impressão geral de determinado país, tal como a China, como o vírus foi rotulado como proveniente da China, afetando a escolha do turista (Wen et al., 2020).

Foi notória a alteração do comportamento dos consumidores, assim como as suas prioridades. A curto-prazo, o turista procurou realizar viagens curtas, essencialmente na sua própria região/país, ou em locais com menor número de casos confirmados de Covid-19. O turista prezou os destinos/ empreendimentos com uma maior segurança sanitária, segurança, uma relação próxima e de confiança com o estabelecimento, com a flexibilidade de cancelamento de reservas de alojamento sem custos adicionais e, caso recorressem à realização de atividades, optaram por atividades ligadas à Natureza e espaços abertos, que permitissem o distanciamento de aglomerados (Sequeira et al., 2021).

2.1.1 O setor turístico e hoteleiro a nível mundial

Antes da pandemia, em 2019, o ssetores hoteleiro e turístico geraram cerca de 334 milhões postos de emprego. Já em 2020, com a pandemia da Covid-19, destes 334 milhões, apenas mantiveram-se 272 mil empregos, correspondendo a uma descida de 18,5% (WTTC, 2021).

A *United Nations World Tourism Organization (UNWTO)* demonstrou que, em 2019, o setor das viagens e turismo representava cerca de 16,5% da economia global (UNWTO, 2022). Entre 2010 e 2019, o investimento neste setor registou uma taxa de crescimento de 4,3% por ano, passando de 754,6 mil milhões de dólares, cerca de 693,2 mil milhões de euros, em 2010 para 1,1 biliões de dólares em 2019, aproximadamente 1 bilião de euros (UNWTO, 2022). No entanto, a pandemia da Covid-19 afetou gravemente o investimento neste setor, provocando um decréscimo de 24% em 2020 e de 8% em 2021.

A nível mundial, a percentagem de viagens no verão aumentou de 2021 para

2022, 41% e 46%, respetivamente, porém houve uma descida de 11 p.p. no inverno, ou seja, passou de 42% em 2021 para 31% em 2022 (Deloitte, 2023). As preocupações financeiras foram o principal motivo para as pessoas terem optado por ficar em casa. Os viajantes começaram a preocupar-se mais com os custos nos destinos, priorizando destinos com taxas de câmbio mais favoráveis (Deloitte, 2023).

Para o ano de 2022, a Deloitte elaborou um plano de perspetivas de viagens a nível global, onde foi considerado os seguintes aspetos (Deloitte, 2022):

- (a) O aumento significativo das viagens corporativas;
- (b) Uma maior oportunidade de viajar e trabalhar remotamente, tendo em conta que estes viajantes teriam um maior poder de compra e uma maior flexibilidade nas datas de viagens;
- (c) Uma maior procura de um alojamento adaptado às necessidades do novo perfil dos turistas;
- (d) Uma maior preocupação em providenciar aos clientes comodidades mais caseiras, mas também com espaço para trabalhar, sendo que os arrendamentos privados continuariam a estar em primeiro lugar na escolha dos clientes;
- (e) Uma maior aposta nos viajantes internacionais e na partilha da comunicação para com estes, ou seja, os empreendimentos turísticos, companhias aéreas e os destinos turísticos deviam unir-se para divulgar uma melhor informação acerca dos requisitos de entrada em determinado;
- (f) Uma maior dificuldade na procura de colaboradores;
- (g) Que os viajantes mais velhos continuariam a demonstrar um maior receio em realizar as suas viagens por questões de saúde, sendo que o maior grupo de viajantes seriam aqueles com uma renda muito mais alta.

Em agosto de 2023, o *World Travel and Tourism Council* (WTTC) divulgou o *Travel & Tourism Economic Impact 2023 Global Trends Report*. Segundo este estudo, esperava-se que até ao final desse ano o investimento no setor das viagens e turismo atingisse os 955 mil milhões de dólares, cerca de 914 mil milhões de euros, traduzindo um aumento de 11,5% face ao ano passado (WTTC, 2023).

Um dos outros pontos apresentados neste plano pela Deloitte é a escassez de mão de obra em todo o setor hoteleiro. Desta forma, tendo em conta que o novo comportamento do turista para 2023 prioriza a equação valor da viagem versus

proposta de preço, torna-se fundamental apostar na capacidade de oferecer as experiências que os viajantes esperam (Deloitte, 2023).

2.1.2 O setor turístico e hoteleiro a nível nacional

Portugal é um dos países com maior atração turística, sendo fundamental para o desenvolvimento económico-social do país e no crescimento das exportações (Gursoy & Chi, 2020). O Turismo de Portugal (2023b) considera o setor turístico uma das atividades que mais contribui para as exportações portuguesas.

Em 2020, Portugal foi gravemente prejudicado pela pandemia da Covid-19 e estes valores foram influenciados. Segundo a teoria de Nassim Nicholas Taleb, esta pandemia é um exemplo de um cisne negro. Segundo Taleb (2011), um cisne negro é um evento que:

- (a) não é expectável porque nada do passado indica a possibilidade da sua ocorrência;
- (b) provoca um impacto significativo;
- (c) após a sua ocorrência, a natureza humana encontra explicações para a sua existência.

Esta teoria não inclui somente eventos catastróficos como os ataques de 11 de setembro de 2001 ou a queda do Muro de Berlim em 1989, mas também descobertas que mudaram o Mundo, tal como a criação do computador pessoal ou da Internet (Taleb, 2011). Estes eventos mudam de tal maneira o Mundo, que poderão implicar mudanças permanentes ou temporárias.

A Covid-19 teve início na China a 31 de dezembro de 2019 e rapidamente atingiu a maioria das regiões do Mundo, sendo posteriormente declarada como pandemia pela Organização Mundial de Saúde (OMS) a 11 de março de 2020. Por pandemia entende-se a distribuição de uma doença infecciosa a nível mundial, sendo que a sua transmissão entre as pessoas ocorre de forma fácil, eficiente e contínua. Desta forma, a sua transmissão em aviões, transportes públicos, comboios, entre outros, é extremamente elevada (OPAS, 2020).

Tabela 2.1 - Evolução do número de dormidas, em Portugal, por categoria de hotel

Ano/Cat_Hotel	5 Estrelas	4 Estrelas	3 Estrelas	2 e 1 Estrelas
2010	1 347 928	4 101 917	2 668 632	1 059 718
2011	1 498 769	4 316 444	2 736 099	1 202 676
2012	1 510 656	4 430 105	2 598 221	1 299 021
2013	1 772 415	4 601 813	2 677 498	1 391 692
2014	5 913 088	14 192 213	6 655 897	2 917 663
2015	6 374 682	15 479 933	7 218 311	3 196 001
2016	6 984 976	17 806 000	7 866 905	3 577 328
2017	7 468 976	19 507 960	8 956 583	3 893 530
2018	7 543 283	19 867 016	9 127 556	3 931 970
2019	8 022 454	20 346 435	9 352 838	4 008 055
2020	1 308 345	3 608 915	1 807 849	830 477

Fonte: travelBI (2020)

A plataforma de gestão de conhecimento no turismo, travelBI, partilhou os dados provisórios do setor do alojamento turístico em Portugal nos últimos anos. De acordo com a Tabela 2.1, pode-se verificar que nos últimos anos o número de dormidas, nos estabelecimentos hoteleiros em Portugal, tem vindo a aumentar significativamente (travelBI, 2020). É possível observar que o ano de 2019 foi o melhor para todas as categorias, tendo-se obtido valores recordes neste indicador, os hotéis de 5 estrelas registaram mais de 8 milhões de dormidas, os de 4 estrelas mais de 20 milhões, os de 3 estrelas mais de 9 milhões e os de 2 e 1 estrelas mais de 4 milhões de dormidas (travelBI, 2020). Já em 2020, com o aumento do número de casos de Covid-19, o governo português tomou de imediato medidas para combater a pandemia. Em todas as categorias, o número das dormidas sofreu uma descida drástica, os hotéis de uma e duas estrelas foram os que registaram o menor valor de dormidas, chegando às 830 mil dormidas em 2020 (travelBI, 2020). Também foi registado um decréscimo no número de hóspedes em 2020, 10.5 milhões de hóspedes (menos 61,3% do que no ano anterior), dos quais 3.900,0 milhões foram hóspedes estrangeiros (menos 75,7%) e foi registado um 7 decréscimo no número de dormidas, 25.900,0 milhões (travelBI, 2020).

Segundo o Turismo de Portugal (2023a), os empreendimentos turísticos são os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de

estruturas, equipamentos e serviços complementares. Estes apresentam diversas tipologias:

(a) os estabelecimentos hoteleiros, no qual se inserem os hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas;

(b) aldeamentos turísticos;

(c) apartamentos turísticos, os resorts;

(d) empreendimentos de turismo de habitação;

(e) empreendimentos de turismo no espaço rural;

(f) parques de campismo e caravanismo.

Segundo a Deloitte (2020), no início de 2020, o total nacional de empreendimentos turísticos foi de 2.132 e o total nacional de unidades de alojamento foi de 150.238. Os hotéis abrangeram 71% dos empreendimentos turísticos e 72% das unidades de alojamento, ou seja, 1529 e 108.446, respetivamente; os apartamentos turísticos abrangeram 11% dos empreendimentos turísticos e 9% das unidades de alojamento, ou seja, 230 e 13.216, respetivamente; os hotéis apartamentos englobaram 8% dos empreendimentos turísticos e 12% das unidades de alojamento, ou seja, 168 e 18.345, respetivamente; os hotéis rurais compreenderam 5% dos empreendimentos turísticos e 2% das unidades de alojamento, ou seja, 116 e 2.391, respetivamente; os aldeamentos turísticos alcançaram 3% dos empreendimentos turísticos e 4% das unidades de alojamento, ou seja, 63 e 6.499, respetivamente; e as pousadas ocuparam 2% dos empreendimentos turísticos e 1% das unidades de alojamento, ou seja, 35 e 1.341, respetivamente (Deloitte, 2020).

Já em julho de 2021, estavam abertos e com movimento de hóspedes, um total nacional de 6.571 estabelecimentos de alojamento turístico, face a 2020 com 5.467, isto resultou numa estada média de 2,60 noites em 2020 e 2,67 noites em 2021 (INE, 2022). Relativamente aos estabelecimentos hoteleiros, considerando que em julho de 2021, estavam em atividade um total nacional de 1.829 estabelecimentos e 304.7 mil camas, os hotéis ocuparam 76,9% dos empreendimentos turísticos e 69,1% das unidades de alojamento; os apartamentos turísticos abrangeram 10,3% dos empreendimentos turísticos e 10,6% das unidades de alojamento; e os hotéis apartamentos englobaram 7,5% dos empreendimentos turísticos e 13,3% das unidades de alojamento (INE, 2022).

Em 2021, a nível nacional, foi possível verificar melhorias em todos os setores relativamente ao ano anterior, porém continuou a ser visível o grande impacto da pandemia. O crescimento de 4,9% do Produto Interno Bruto (PIB) contribuiu significativamente para o crescimento da procura interna, mais 5,2 ponto percentual (p.p.) do que em 2020 (INE, 2022). Por outro lado, a procura externa líquida sofreu uma diminuição, menos 0,2 p.p. do que em 2020 (INE, 2022). O número de chegadas de turistas não residentes rondou os 9.6 milhões, ou seja, mais 48,4% face a 2020 (INE, 2022). Em 2020, as chegadas internacionais diminuíram 74%, menos mil milhões do que em 2019 (UNWTO, 2021).

Apesar dos impactos da pandemia Covid-19, o mercado interno aumentou o número de dormidas. Em 2020 obtiveram-se 16.9 milhões de dormidas e em 2021 22.5 milhões, ou seja, houve um aumento de 33,2% (INE, 2022). Já o mercado externo originou 13.4 milhões de dormidas em 2020 e 20.1 milhões em 2021, resultando um aumento de 50,1% (INE, 2022). O Reino Unido foi o principal mercado emissor, seguindo-se a Espanha e a Alemanha (INE, 2022).

Segundo o INE, previa-se que para o ano de 2022, mesmo que a Covid-19 tivesse melhores impactos que os esperados, os resultados não iriam chegar nem perto dos obtidos em 2019, mesmo assumindo os melhores resultados possíveis da COVID-19 (INE, 2022). Portugal registou 1.7 milhões de hóspedes, 4.4 milhões de dormidas e uma estada média de 2,44 noites em novembro de 2022, porém no mês seguinte obteve-se um decréscimo em todas estas variáveis, atingindo-se apenas 1,6 milhões de hóspedes, 3.7 milhões de dormidas e uma estada média de 2,30 noites (INE, 2022). Durante o ano inteiro, entre janeiro de 2022 e dezembro alcançou-se 26.5 milhões de hóspedes, 69.5 milhões de dormidas e 2,62 noites de estada média (INE, 2022).

A pandemia implicou o confinamento obrigatório que, através da privação das interações sociais, comprometeu a saúde mental da sociedade, principalmente nos indivíduos mais vulneráveis com distúrbios como, *stress*, depressão, ansiedade, mudanças no apetite, medo, irritabilidade, entre outras (Moraes, 2020). A pandemia exigiu sacrifício por parte da sociedade como um todo, em prol do bem comum. Dentro da privação das interações sociais está incluído o teletrabalho. Segundo os dados da Eurostat, nos últimos 10 anos, o número de pessoas em teletrabalho

aumentou lentamente. Em Portugal, este método foi introduzido no seu código laboral em 2003. Antes desta crise pandémica, só cerca de 5,4% dos empregados europeus trabalhavam através de casa e, em Portugal, só cerca de 5% (Eurostat, 2020). O teletrabalho foi uma das grandes alterações das exigências de trabalho para aqueles que se mantiveram empregados, uma das realidades a que os trabalhadores e as organizações tiveram de se adaptar, porém, apesar do declínio de bem-estar durante a pandemia da Covid-19, houve aumento dos níveis de resiliência.

Com a pandemia, no setor hoteleiro e turístico, a saúde mental dos colaboradores também foi afetada, tendo se tornado ainda mais fundamental que as organizações fornecessem aos seus colaboradores uma formação específica, dando a conhecer as medidas de proteção e prevenção de risco. Consequentemente, os Recursos Humanos redobram a sua atenção em satisfazer as necessidades dos seus colaboradores, demonstrando atenção com o bem-estar físico e psicológico e procurando garantir soluções de segurança e de adaptação face ao clima de incerteza (Sequeira et al., 2021).

Segundo Clavery (2020), as empresas devem criar uma estratégia que vá ao encontro das necessidades dos colaboradores, à sua felicidade, motivação, cultura, mas que também se ajuste às necessidades da organização e do mercado. Daqui surge o fator felicidade no trabalho, que já assumia um papel importante a ser considerado pelas organizações, tornou-se uma maior preocupação a ser atingida e medida com regularidade.

2.2 Variáveis em estudo

2.2.1 Felicidade no trabalho

O setor hoteleiro é dos setores com maior taxa de competitividade, desta forma é relevante que cada organização se ajuste constantemente às exigências do mercado, estudando os elementos que contribuem para uma vantagem competitiva perante a concorrência (Caligiuri et al., 2010).

Para Oliveira e Limongi-França (2006), os funcionários são considerados os diferenciais competitivos mais importantes, desta forma, as organizações têm dirigido a sua preocupação em garantir a felicidade dos seus colaboradores.

Apesar dos diversos estudos nesta temática, não há um conceito consensual,

porém as definições remetem para a ideia de que felicidade no trabalho corresponde a um estado psicológico positivo do indivíduo, que influencia o seu comportamento (Sender & Fleck, 2017). Para Rego (2009), as pessoas consideram-se felizes ou não, dependendo do grau em que estas acreditam que o são. Este conceito acaba por ser subjetivo pois a felicidade pessoal é influenciada pela perceção que cada indivíduo tem relativamente ao mundo e é influenciada pelos seus objetivos e vivências pessoais.

Uma vez que as pessoas passam grande parte do seu tempo no trabalho, as condições do mesmo influenciam o grau de felicidade do colaborador. Desta forma, torna-se uma mais-valia, tanto para os colaboradores como também para as próprias organizações, que sejam implementadas boas condições de trabalho. (Sequeira et al., 2021).

No estudo de Sender e Fleck (2017), a felicidade no trabalho é considerada como um estado psicológico positivo do indivíduo, que influencia o seu comportamento e que pode levar a consequências positivas para as organizações. Este estudo faz referência aos principais termos ligados à felicidade no trabalho:

(a) Envolvimento no trabalho: representa o grau de identificação psicológica do indivíduo perante o seu trabalho ou perante a importância do seu trabalho para a sua imagem (Lodahl & Kejnar, 1965);

(b) Bem-estar: é chamado de bem-estar afetivo de modo a distingui-lo de saúde física (Danna & Griffin, 1999);

(c) Comprometimento organizacional: corresponde à ligação psicológica do indivíduo para com a organização, levando-o a aceitar os objetivos da empresa e voluntariamente procurar alcançá-los (Mowday et al., 1982);

(d) Engajamento: traduz-se no envolvimento do funcionário perante o desempenho dos seus papéis no trabalho (Kahn, 1990);

(e) Estado de fluxo: corresponde à ligação do indivíduo relativamente à experiência quando executa uma tarefa (Cziksentmihalyi, 1990);

(f) Motivação: influencia as atitudes e o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho (Ambrose & Kulik, 1999);

(g) Satisfação no trabalho: é o estado emocional resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu próprio trabalho (Locke, 1969).

Grant (2017) associa a felicidade no trabalho a atitudes positivas, como a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional afetivo. Warr (1987) definiu a satisfação no trabalho como a união entre a qualidade da experiência e a realização do trabalho do colaborador. Mais tarde, em 2007, esta definição foi convergida em três dimensões segundo Grant, Christianson e Price (2007):

(a) Abordagem psicológica: abrange o bem-estar relacionado com as experiências subjetivas e o funcionamento no trabalho, por exemplo, oportunidades de promoção e satisfação com o salário. Esta abordagem tem foco no indivíduo;

(b) Abordagem física: engloba o bem-estar em termos de saúde corporal, abrangendo fatores como o *stress* e a tensão. Esta abordagem também tem foco no indivíduo;

(c) Abordagem social: está relacionada com a experiência, com foco na qualidade das interações sociais entre colaboradores, chefia e organização. Dentro desta última abordagem, quando existe um conflito entre a vida profissional e individual do indivíduo, os níveis de *stress* e tensão aumentam, contribuindo para atitudes negativas face ao trabalho.

Fisher (2010) defende que existem quatro dimensões de análise da felicidade no trabalho:

(a) Indivíduo. Esta dimensão estuda as características do indivíduo em relação ao seu trabalho, por exemplo, a satisfação, o comprometimento organizacional e estados afetivos como o humor;

(b) Organização (empresa). É através desta dimensão que o autor procura estudar a empresa como um todo;

(c) Organização (função). Esta dimensão analisa o trabalho do colaborador, a forma como executa a sua tarefa, quais são as consequências afetivas e os sentimentos relacionados;

(d) Organização (pessoas). Nesta dimensão insere-se o estudo da felicidade no trabalho sentido, tanto do indivíduo como também de toda a equipa, assim como analisa a relação entre os vários indivíduos.

Relativamente ao bem-estar no trabalho, Siqueira e Padovam (2008) consideram este fator como “um construto psicológico integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho e com a organização”. Ou seja, corresponde a uma

perceção positiva do ambiente de trabalho, que se expressa em emoções, sentimentos e atitudes favoráveis a tal contexto. Para van de Voorde (2010), o bem-estar do colaborador e a *performance* organizacional estão relacionadas, uma vez que se traduz em ganhos mútuos. Assim, de modo a contribuir para a comodidade dos colaboradores na organização, existem certas práticas de espiritualidade a serem adotadas pelas organizações, tais como, meditação, *pilates*, *yoga*, dança, entre outras (Rodrigues, 2021). Enquanto a meditação promove o sentido de vida e as relações com as pessoas no ambiente de trabalho, os *pilates* e a *yoga* promovem o desenvolvimento do corpo e da mente, reduzindo os níveis de *stress* (Rodrigues, 2021). O bem-estar é importante pois este está relacionado com uma visão positiva e crenças espirituais.

A preocupação pela saúde e bem-estar dos indivíduos torna-se ainda mais fundamental após a pandemia da Covid-19. Daqui surge uma redução de faltas por baixa médica, originando os programas de gestão de saúde (*Health Management*) que mostram que o investimento na saúde dos colaboradores é um bom investimento para a organização (Cechin, 2022).

2.2.1.1 Antecedentes da felicidade no trabalho

Tabela 2.2 - Antecedentes da felicidade no trabalho

Antecedentes da felicidade no trabalho	Citações
Alegria	(Alberto, 2000)
Ambiente de trabalho	(Lyubomirsky, Sheldon, et al., 2005; Boehm & Lyubomirsky, 2008; McNulty & Fincham, 2011; Prolo & Arantes, 2016; Gangwani et al., 2020)
Ambiente familiar	(Suh & Koo, 2008; Gangwani et al., 2020)
Apego relacional	(Aboramadan & Kundi, 2022)
Apoio organizacional	(Galván-Vela et al., 2022)
Autoestima	(Sirota et al., 2005)
Autonomia	(Czikscentmihalyi, 1990; Morgeson & Humphrey, 2006; Herzberg et al., 2011; Galván-Vela et al., 2022; Raghunathan & Chitturi, 2023)
Bem-estar emocional	(Petchsawang & Duchon, 2009; Gangwani et al., 2020)
Capital psicológico	(Luthans et al., 2007; Kanto & Sjahrudin, 2020; Al-Taie, 2023)
Carga de trabalho	(Maslach & Jackson, 1981; Brown et al., 2015)

Antecedentes da felicidade no trabalho	Citações
Carga genética	(Schnittker, 2008; Sosis, 2014)
Condições de trabalho	(Brown et al., 2015; Demerouti et al., 2019)
Condições de vida	(Suh & Koo, 2008; Gangwani et al., 2020)
Condições físicas	(Walton, 1973; Eisenberger et al., 1986; Morgeson & Humphrey, 2006)
Conhecimento	(Gavin & Mason, 2004)
Controlo	(Cziksenti-mihalyi, 1990; Morgeson & Humphrey, 2006; Herzberg et al., 2011; Ravina-Ripoll et al., 2022)
Criação	(R. Jones, 2016)
Cultura de abundância	(Raghunathan & Chitturi, 2023)
Cultura emocional	(Aboramadan & Kundi, 2022)
Cultura organizacional	(Boxx et al., 1991; Fernandes & Zanelli, 2006; Junça Silva & Coelho, 2022)
Desenvolvimento e treinamento	(Walton, 1973; Eisenberger et al., 1986; Baruch, 2006; M. Jones et al., 2009)
Dinamismo vs tédio	(Prolo & Arantes, 2016)
Domínio	(Raghunathan & Chitturi, 2023)
Espiritualidade	(Ashmos & Duchon, 2000; Petchsawang & Duchon, 2009; Gangwani et al., 2020)
Equidade	(Sirota et al., 2005)
Equilíbrio da vida profissional e pessoal/ estabilidade do emprego	(Prolo & Arantes, 2016)
Equilíbrio entre complexidade e capacidade	(Cziksenti-mihalyi, 1990; Morgeson & Humphrey, 2006)
Fatores genéticos	(Lyubomirsky, Sheldon, et al., 2005; Boehm & Lyubomirsky, 2008; Gangwani et al., 2020)
Fatores internos	(Ortiz-de-Urbina-Criado et al., 2023)
Fatores organizacionais	(Ortiz-de-Urbina-Criado et al., 2023)
Fatores pessoais	(Ortiz-de-Urbina-Criado et al., 2023)
Feedback	(Cziksenti-mihalyi, 1990; Morgeson & Humphrey, 2006) (Sirota et al., 2005)
Felicidade autogerada	(Prolo & Arantes, 2016)
Felicidade dos gestores	(Ortiz-de-Urbina-Criado et al., 2023)
Função	(Wrzesniewski & Dutton, 2001; Koustelios et al., 2004; Lancman & Sznelwar, 2004; Handa & Gulati, 2014)
Gênero	(Al-Taie, 2023)
Gostar/identidade com o trabalho	(Prolo & Arantes, 2016)
Horas e horários de trabalho	(Maslach & Jackson, 1981; Brown et al., 2015)
Idade	(Hess & Auman, 2001)

Antecedentes da felicidade no trabalho	Citações
Identidade	(Cziksentmihalyi, 1990; Morgeson & Humphrey, 2006)
Impacto nas pessoas e sociedade	(Prolo & Arantes, 2016)
Inteligência	(Ganzach, 1998)
Interação social	(Rath, 2006; Bader et al., 2013; Gangwani et al., 2020)
Intervenções	(Wrzesniewski & Dutton, 2001; Seligman et al., 2005; Gangwani et al., 2020)
Jornada de trabalho	(Walton, 1973; Dejours et al., 1994; L. Oliveira et al., 2013)
Justiça	(Walton, 1973; Eisenberger et al., 1986; Sirota et al., 2005)
Liberdade	(Gavin & Mason, 2004)
Liderança	(Gavin & Mason, 2004; Tanner et al., 2010; Warr, 2011; Semedo, 2016; Aris, 2017; Sender & Fleck, 2017; Gangwani et al., 2020)
Necessidades básicas	(Kahn, 1990; Raghunathan & Chitturi, 2023)
Normas institucionais	(Maslach & Jackson, 1981)
Oportunidades de crescimento	(Herzberg et al., 2011)
Paixão	(Al-Taie, 2023)
Personalidade	(Gangwani et al., 2020)
Pertença	(Lyubomirsky, Sheldon, et al., 2005; Boehm & Lyubomirsky, 2008; Raghunathan & Chitturi, 2023)
Práticas de recursos humanos	(Al-Taie, 2023)
Prazer	(Alberto, 2000)
Propósito naquilo que se realiza/ deixar a sua marca	(Prolo & Arantes, 2016)
Prosperidade	(Luthans et al., 2007; Kanto & Sjahrudin, 2020)
Realização	(Alberto, 2000)
Reconhecimento profissional	(Maslach & Jackson, 1981; Sirota et al., 2005; Herzberg et al., 2011)
Relação com o gestor/ líder	(Fisher, 2010; Sender & Fleck, 2017; Gangwani et al., 2020)
Relações sociais com o grupo	(Lancman & Sznclwar, 2004; Sirota et al., 2005; Paschoal et al., 2010)
Relações interpessoais	(Baumeister & Leary, 1995; Dutton, 2003; Lancman & Sznclwar, 2004; Sirota et al., 2005; Dutton & Ragins, 2007; Kahneman & Deaton, 2010; Paschoal et al., 2010; Li & Liao, 2014; Carrasco-Saul et al., 2015; Taniguchi, 2015; Prolo & Arantes, 2016; Hwang, 2019)
Relevância	(Cziksentmihalyi, 1990; Morgeson & Humphrey, 2006)
Remuneração	(Walton, 1973; Eisenberger et al., 1986; Ferrer-i Carbonell, 2005; Sirota et al., 2005; Kahneman

Antecedentes da felicidade no trabalho	Citações
	& Deaton, 2010; Boyce et al., 2013; Aris, 2017; Prolo & Arantes, 2016; Hwang, 2019)
Respeito organizacional	(Al-Taie, 2023)
Responsabilidade	(Herzberg et al., 2011)
Resultados/ superação	(Herzberg et al., 2011; Prolo & Arantes, 2016)
Saúde	(Robina-Ramírez et al., 2023).
Satisfação	(Alberto, 2000; S. Wright, 2005; Buragohain & Hazarika, 2015; Aris, 2017)
Segurança	(Eisenberger et al., 1986; Sirota et al., 2005; Bose & Sredharran, 2016; Robina-Ramírez et al., 2023)
Segurança psicológica	(Aboramadan & Kundi, 2022)
Serviços personalizados	(Ortiz-de-Urbina-Criado et al., 2023)
Significado do trabalho	(Cziksenti Mihalyi, 1990; Wrzesniewski & Dutton, 2001; Lancman & Sznelwar, 2004; Morgeson & Humphrey, 2006; Rosso et al., 2010)
Supervisão eficaz	(Sirota et al., 2005)
Teletrabalho	(Junça Silva & Coelho, 2022)
Traços de personalidade	(Handa & Gulati, 2014)
Variações demográficas	(Lok & Crawford, 2004; Dolan et al., 2008)
Variedade de atividades e habilidades	(Walton, 1973; Lancman & Sznelwar, 2004; Morgeson & Humphrey, 2006)
Virtude	(Gavin & Mason, 2004)
Vocação	(Wrzesniewski et al., 1997)

Fonte: Própria

O estudo dos antecedentes da felicidade no trabalho tornou-se fundamental, principalmente para as organizações, de modo a compreenderem como incrementar os níveis de felicidade dos seus colaboradores.

Para se entender melhor estes fatores foi também necessário entender as diferentes abordagens. Os antecedentes da felicidade no trabalho são todos os fatores que causam e condicionam esta variável e que, quando ausentes, provocam insatisfação nos colaboradores.

Segundo Alberto (2000), a realização, a satisfação, o prazer e a alegria são metas alcançáveis na busca da felicidade.

Já para Gavin e Mason (2004), a felicidade no trabalho surge de três características, a liberdade, o conhecimento e a virtude. A liberdade consiste na

possibilidade de escolha por parte do colaborador e o conhecimento é fundamental para que os colaboradores conheçam o mundo do negócio em questão. Já a virtude, segundo Irwin (1995), Sócrates estabeleceu uma relação entre virtude e felicidade que é alvo de análise por parte de comentadores. Sócrates acreditava que a virtude se resumia ao recurso utilizado para se atingir um fim, neste caso, a felicidade, ou seja, é uma causa da felicidade, mas não uma componente desta (Irwin, 1995). A posição de Sócrates pressupõe que todas as nossas ações vão ao encontro da busca pela felicidade, isto é, a virtude é apenas um meio para se atingir a felicidade, independentemente da noção que se tenha de felicidade (Irwin, 1995). Já Vlastos (1993) defende que a virtude é apenas uma das várias componentes da felicidade.

Com base nas dimensões de análise indivíduo, organização (empresa), organização (função) e organização (pessoas), de Fisher (2010), diversos autores apoiaram estes quatro níveis de análise através da apresentação dos principais antecedentes. Assim, o nível de análise indivíduo tem como antecedentes a carga genética (Schnittker, 2008; Sosis, 2014), traços de personalidade (Handa & Gulati, 2014), vocação (Wrzesniewski et al., 1997), criação (R. Jones, 2016), significado do trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Lancman & Szelwar, 2004; Rosso et al., 2010), inteligência (Ganzach, 1998) e variações demográficas (Lok & Crawford, 2004; Dolan et al., 2008).

O nível de análise organização (empresa) tem como antecedentes o desenvolvimento e treinamento (Walton, 1973; Eisenberger et al., 1986; Baruch, 2006; M. Jones et al., 2009); condições físicas (Walton, 1973; Eisenberger et al., 1986; Morgeson & Humphrey, 2006); jornada de trabalho (Walton, 1973; Dejours et al., 1994; L. Oliveira et al., 2013); justiça (Walton, 1973; Eisenberger et al., 1986); remuneração (Walton, 1973; Eisenberger et al., 1986); segurança (Eisenberger et al., 1986; Bose & Sredharran, 2016); e cultura organizacional (Boxx et al., 1991; Fernandes & Zanelli, 2006).

O nível de análise organização (função) tem como antecedentes o controlo/ autonomia (Cziksentsmihalyi, 1990; Morgeson & Humphrey, 2006) (Koustelios et al., 2004); variedade de atividades e habilidades (Walton, 1973; Lancman & Szelwar, 2004; Morgeson & Humphrey, 2006); equilíbrio entre complexidade e capacidade (Cziksentsmihalyi, 1990; Morgeson & Humphrey, 2006); *feedback* (Cziksentsmihalyi,

1990; Morgeson & Humphrey, 2006); relevância, significado e identidade (Cziksentmihalyi, 1990; Morgeson & Humphrey, 2006); e a possibilidade de alteração do desenho da função (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Lancman & Sznelwar, 2004; Handa & Gulati, 2014).

O nível de análise organização (pessoas) tem como antecedentes as relações interpessoais, no qual se inserem as relações com o gestor (Lancman & Sznelwar, 2004; Li & Liao, 2014; Carrasco-Saul et al., 2015); e as relações sociais com o grupo (Lancman & Sznelwar, 2004; Paschoal et al., 2010).

Baumeister e Leary (1995) também defendem que as relações interpessoais entre os colaboradores são fundamentais para a sua felicidade no local de trabalho. As ligações de alta qualidade com os colegas de trabalho são importantes fontes de felicidade e de energia para os empregados (Dutton, 2003; Dutton & Ragins, 2007).

Hess e Auman (2001) defendem que a idade é também um antecedente da felicidade no trabalho uma vez que esta está relacionada com o desenvolvimento de experiências sociais, ou seja, os indivíduos mais velhos são mais propensos a prestar mais atenção à conduta ética nas organizações.

O gestor/ líder também tem um papel fundamental na felicidade dos seus colaboradores, tanto a sua forma de liderança como também a relação com ele. Um líder que transmite apenas o que deve ser feito cria desmotivação, porém, se este mostrar-se disponível para ouvi-los, tratar com respeito, apoiar e trabalhar em equipa consegue atingir melhores resultados tanto nos seus colaboradores como também na empresa (Sender & Fleck, 2017).

O estudo de Arantes e Prolo (2016) teve como objetivo compreender as expressões de felicidade de executivos em posição de liderança, profissionais graduados e não graduados no ambiente de trabalho. Neste estudo, os autores estudaram 10 antecedentes da felicidade no trabalho, sendo estes: gostar/ identidade com o trabalho; impacto nas pessoas e sociedade; propósito naquilo que se realiza/ deixar a sua marca; resultados/ superação; relações interpessoais; ambiente de trabalho; felicidade autogerada; dinamismo versus tédio; equilíbrio da vida profissional e pessoal/ estabilidade do emprego; e meio de vida/ salário (Prolo & Arantes, 2016):

(a) Gostar/ identidade com o trabalho: quando a relação com o trabalho é positiva, é predominante que se goste do trabalho. Aqui também está presente a identificação do indivíduo com a profissão, atividade exercida e/ ou empresa na qual trabalha (Prolo & Arantes, 2016);

(b) Impacto nas pessoas e sociedade: Freitas (2006) verificou que se os colaboradores tiverem noção que o seu trabalho tem um impacto positivo nas pessoas, organizações e até mesmo na sociedade em geral, então serão felizes no trabalho;

(c) Propósito naquilo que se realiza/ deixar a sua marca: Teixeira (2012) observou que se os colaboradores tiverem um propósito definido em relação ao seu trabalho, irão trabalhar de modo a atingir esse objetivo. Arantes e Prolo (2016) verificaram que o desejo de deixar uma marca pode aproximar o indivíduo da idealização do resultado do seu trabalho e/ou organização, neste caso, a qualidade da função do colaborador será elevada;

(d) Resultados/ superação: segundo Arantes e Prolo (2016), os resultados e conquista dos objetivos traçados contribuem para a felicidade no trabalho, resultando numa sensação de realização;

(e) Relações interpessoais: neste estudo, as relações interpessoais também são destacadas como fator de felicidade no trabalho. As relações interpessoais são fundamentais para a humanização do trabalho. Segundo Jones (1992), a criação de grupos entre a equipa contribui para a adaptação das ideias e objetivos de cada colaborador. Um dos pontos mencionados é a relação com o chefe, se esta relação for negativa irá contribuir para sentimentos de angústia e insatisfação com o trabalho:

(f) Ambiente de trabalho: no estudo de Arantes e Prolo (2016), um ambiente de trabalho bom é visto como um fator de satisfação, mas não como um todo para o desenvolvimento profissional;

(g) Felicidade autogerada: corresponde a uma parcela da felicidade que não é influenciada pelo trabalho, contribuindo para que os colaboradores sejam resilientes (Prolo & Arantes, 2016);

(h) Dinamismo versus tédio: Arantes e Prolo (2016) observaram que o dinamismo é um fator influenciado da felicidade no trabalho, porém o tédio contribui negativamente;

(i) Equilíbrio/ estabilidade no emprego: um outro fator gerador de felicidade mencionado no estudo de Arantes e Prolo (2016) é o equilíbrio da vida profissional e pessoal e a estabilidade do emprego. Freitas (2006) verificou que um contrato de trabalho que possibilite a estabilidade no emprego, os colaboradores estarão mais isentos da falácia da empregabilidade. Esta falácia consiste em convencer os colaboradores que, para alcançar a empregabilidade, o indivíduo tem de se qualificar e, caso fracasse, que a culpa é somente dele próprio. Porém, a educação por si só não garante a empregabilidade (Frigotto, 2007);

(j) Meio de vida/ salário: por último, mas não menos relevante, Arantes e Prolo (2016) mencionam o salário como gerador de meio de vida.

Proudfoot et al. (2009) elaboraram um conjunto de sugestões que devem ser adotadas pelas empresas de modo a melhorar os níveis de felicidade no trabalho. Nestas sugestões inserem-se:

(a) Criar uma cultura organizacional saudável, respeitosa e solidária;

(b) Fornecer uma liderança competente a todos os níveis;

(c) Proporcionar uma atenção justa;

(d) Conceber empregos interessantes, desafiantes, autónomos e ricos em *feedback*;

(e) Facilitar o desenvolvimento de competências para melhorar a competitividade e permitir o crescimento;

(f) Selecionar os candidatos corretos à organização e ao posto de trabalho;

(g) Melhorar a adaptação através da utilização de uma visualização realista do posto de trabalho;

(h) Reduzir os pequenos problemas e aumentar a motivação diária;

(i) Persuadir os colaboradores a aceitarem um ambiente de trabalho não ideal;

(j) Adotar práticas de trabalho de elevado desempenho;

(k) Analisar os meios intencionais para melhorar a felicidade no trabalho.

Abdallah et al. (2017), concluíram que o envolvimento dos funcionários no

local de trabalho impacta tanto a organização como também para o próprio colaborador. Este envolvimento ajuda os funcionários a lidar com as situações do dia-a-dia.

Aboramadan e Kundi (2022) estudaram o impacto da cultura emocional na felicidade no trabalho e verificaram que este fator influencia significativamente a variável, assim como contribui positivamente tanto para a segurança psicológica como para o apego relacional. Ou seja, os autores verificaram que estes três fatores antecedem a variável da felicidade no trabalho.

O estudo de Aris (2017) teve como objetivo investigar a relação entre a satisfação no trabalho, o salário e a liderança na felicidade no trabalho. Relativamente à satisfação no trabalho, o autor verificou que esta relação é positiva. Este estudo é consistente com o de Wright (2005), no qual o autor verificou que a satisfação no trabalho é provavelmente o fator mais importante para a felicidade no trabalho. Buragohain e Hazarika (2015) também concluíram que há uma correlação positiva entre estes dois.

Relativamente ao salário, Aris (2017) observou que há uma relação muito significativa entre este fator e a felicidade no trabalho. Esta conclusão é consistente com o estudo de Ferrer-i-Carbonell (2005), que afirmou que quanto maior for o rendimento próprio do indivíduo em comparação com o rendimento do grupo de referência, maior será a felicidade do indivíduo. Boyce et al. (2013), afirmaram que as quedas no rendimento têm um grande impacto sobre a felicidade dos colaboradores.

Já a liderança, segundo Aris (2017), também tem um papel fundamental na variável em estudo. Este estudo é consistente com o de Tanner et al. (2010), no qual os autores confirmaram que o comportamento do líder está diretamente relacionado com a felicidade no trabalho. Warr (2011) define que um bom comportamento de liderança é aquele em que o líder presta atenção à opinião dos funcionários, mostra apoio, respeita-os e preocupa-se com o seu bem-estar.

Uma outra autora que estudou a liderança foi Semedo (2016). Neste estudo examinou-se de que modo as percepções da liderança autêntica predizem o comprometimento afetivo dos colaboradores. Semedo (2016) verificou que as percepções da liderança autêntica estimulam a felicidade dos colaboradores no trabalho, o que por sua vez aumenta o seu comprometimento afetivo para com a

organização. Estes resultados coincidiram com o estudo de Gavin e Mason (2004), já mencionado anteriormente, onde observaram que os funcionários sentem-se mais comprometidos com a organização quando têm bons líderes.

Gálvan-Vela et al. (2022) estudaram que os funcionários são mais felizes quando sentem que a organização os apoia e quando têm autonomia e controle. Através deste estudo foi possível concluir a importância de valorizar as ações práticas da organização.

A pandemia da Covid-19 obrigou as organizações, sem aviso prévio, a adotarem novas medidas de prevenção, sendo uma delas o teletrabalho, que influenciou não só a rotina como a felicidade dos colaboradores. Na investigação de Junça Silva e Coelho (2022), as autoras estudaram o teletrabalho e a felicidade no trabalho, observando que a cultura organizacional é um fator crítico para a implementação do teletrabalho pois podem influenciar as atitudes e a felicidade dos colaboradores.

Para Raghunathan et al. (2023), a variável em estudo apresenta cinco principais determinantes, a satisfação das necessidades básicas, a autonomia, o domínio, a pertença e a cultura de abundância, que se traduz numa cultura onde idealmente os colaboradores não sentem necessidade de cobiçar dinheiro, recursos, tempo, poder, oportunidades, entre outros, concentrando toda a sua atenção no trabalho em equipa.

Relativamente ao setor hoteleiro, vez que este setor tem muita concorrência, as empresas hoteleiras necessitam de atrair mais clientes, desta forma, têm de apostar a sua atenção nos colaboradores. Estes são um meio fundamental visto que a execução dos serviços e a satisfação dos clientes dependem em grande parte dos funcionários (Mhlanga, 2018).

Segundo Gangwani et al. (2020), os colaboradores servem melhor os clientes se estiverem satisfeitos e felizes no local de trabalho. O estudo destes autores teve como objetivo verificar quais os antecedentes da variável felicidade no local de trabalho, em específico na indústria hoteleira (Gangwani et al., 2020). Estes mencionaram 8 antecedentes, sendo estes o ambiente de trabalho, ambiente familiar e condições de vida, fatores genéticos e de personalidade, interação social, fatores organizacionais, comportamento ou atitude do líder/supervisor, espiritualidade e

bem-estar emocional e intervenções (Gangwani et al., 2020).

Muitos são os estudos que apoiam os antecedentes mencionados anteriormente, tais como, Lyubomirsky et. al. (2005) e Boehm e Lyubormirsky (2008), verificaram que o ambiente de trabalho afeta a felicidade dos colaboradores. McNulty e Fincham (2011) também verificaram que o ambiente de trabalho influencia a felicidade no trabalho.

Relativamente ao ambiente familiar e condições de vida, Suh e Koo (2008) defendem que se o colaborador tiver uma vida estável, isto é, um casamento feliz, se tiver *hobbies* que realmente goste, se tiver bom apoio social, se for saudável e se ganhar um bom salário, então este sentir-se-á mais feliz.

Lyubomirsky et. al. (2005) e Boehm e Lyubormirsky (2008) concluíram que os fatores genéticos e de personalidade podem afetar o colaborador até 50%.

No que diz respeito à interação social, Rath (2006) escreveu um livro no qual menciona que os colaboradores serão 7 vezes mais felizes no trabalho se tiverem amigos chegados no trabalho. Bader et. al. (2013) concluíram que a amizade entre os colaboradores são um antecedente da variável em estudo.

Sirota et al. (2005) verificaram que os fatores organizacionais, tais como, equidade, justiça, segurança, autoestima, *feedback* de desempenho, reconhecimento profissional, supervisão eficaz, remuneração e a relação com os colegas, influenciam diretamente a variável em estudo. Segundo Fisher (2010), um bom relacionamento dos colaboradores com o seu líder/ supervisor é também vantajoso para que estes se sintam felizes, desta forma, um comportamento eficaz de liderança afeta positivamente a felicidade dos funcionários no local de trabalho.

Petchsawang e Duchon (2009) explicaram no seu estudo que a espiritualidade e o bem-estar emocional são elementos importantes que afetam a felicidade no trabalho. O maior influenciador de uma vida externa mais produtiva é a vida interior, desta forma torna-se relevante a conexão entre a alma e o trabalho (Robbins, 2020).

Segundo Ashmos e Duchon (2000), a espiritualidade no trabalho corresponde à percepção de como a vida interior dos trabalhadores é viabilizada pelo contexto laboral e, ao mesmo tempo, exerce influência sobre ele, proporcionando um trabalho que é significativo para o indivíduo e os colegas de trabalho. Esta é uma das variáveis que influencia a forma como as pessoas lidam com os problemas e encontram

soluções para os mesmos.

Por fim, relativamente às intervenções, Seligman et al. (2005) descobriram que uma das intervenções mais sucedidas é o colaborador usar a sua própria força de carácter e anotar as coisas boas que lhe acontecem todos os dias. Seligman (2004) mencionou algumas virtudes de carácter tais como bondade, gratidão, otimismo, curiosidade, ludicidade, humor, mente aberta e esperança. Wrzesniewski e Dutton (2001) descreveram o *job crafting* como uma das outras intervenções que deveria ser implementada pelos colaboradores. O *job crafting* corresponde ao processo no qual o funcionário procura orientar as características do seu trabalho de acordo com as suas necessidades, objetivos e habilidades pessoais, influenciando as suas tarefas, a relação com o trabalho e o significado do trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Herzberg, Mausner e Snyderman (2011) mencionaram no seu estudo que, ao solicitarem aos colaboradores do setor hoteleiro que descrevessem quais os fatores que influenciam a sua felicidade, estes mencionaram as oportunidades de crescimento, o reconhecimento, a responsabilidade e os resultados. Já Kahn (1990) faz referência às necessidades básicas dos colaboradores, sendo que quando estas são alcançadas os colaboradores sentem-se mais felizes.

As importâncias das relações interpessoais são também mencionadas no setor hoteleiro (Taniguchi, 2015), assim como a remuneração (Kahneman & Deaton, 2010; Hwang, 2019).

Para Brown, Thomas e Bosselman (2015), a felicidade no trabalho neste setor é prejudicada pela carga de trabalho muito pesada, más condições de trabalho e longas horas de trabalho.

Já relativamente ao setor turístico, Al-Taie (2023) estudou os antecedentes da variável felicidade no trabalho neste setor, organizando o seu estudo nos fatores organizacionais, pessoais e género. Dentro dos fatores organizacionais, o autor verificou que o apoio organizacional percebido, as práticas de recursos humanos e o respeito da organização estão positivamente relacionados com a felicidade do funcionário no local de trabalho (Al-Taie, 2023). Relativamente aos fatores pessoais, o autor verificou que o capital psicológico dos funcionários e a sua paixão pelo trabalho está positivamente relacionado com a felicidade no trabalho (Al-Taie, 2023). Quanto ao género, Al-Taie (2023) observou que este modera a relação entre todos os

anteriores mencionados anteriormente e a felicidade no local de trabalho.

O estudo de Kanto e Sjahruddin (2020) tinha como objetivos, na indústria do turismo, explorar a relação entre a prosperidade no trabalho e a felicidade no trabalho e a relação entre o capital psicológico e a felicidade no trabalho. O capital psicológico traduz-se no estado psicológico positivo de um indivíduo, no qual este demonstra ter confiança para enfrentar o esforço necessário para enfrentar as tarefas difíceis; ter otimismo sobre obter sucesso no presente e no futuro; progredir em direção a objetivos e, quando necessário, redirecionar esforços para os alcançar; e resistir e recuperar quando confrontado por problemas e dificuldades (Luthans et al., 2007).

Kanto e Sjahruddin (2020) concluíram que a prosperidade e o capital psicológico no trabalho estão positivamente relacionados com a felicidade no trabalho, os funcionários da amostra em estudo mostraram sentir-se mais felizes, satisfeitos e relaxados quando estes dois fatores fazem parte das práticas da organização onde estes indivíduos estão inseridos (Kanto & Sjahruddin, 2020).

Robina-Ramírez et al. (2023) focaram o seu estudo no setor do turismo rural. Os autores verificaram que após a pandemia da Covid-19, os protocolos de saúde e de segurança tornaram-se uma exigência para o turismo, inclusive para o turismo rural. A partir deste estudo, foi possível analisar que a saúde e a segurança influenciam a felicidade dos trabalhadores hoteleiros, assim também como dos próprios turistas (Robina-Ramírez et al., 2023). Robina-Ramírez et al. (2023) concluíram que, após a pandemia, o grande objetivo da indústria do turismo passa por promover os destinos turísticos em condições seguras e saudáveis. Assim, verificaram que a segurança e a saúde são antecedentes da felicidade o trabalho no setor turístico.

O estudo de Vijayalakshmi et al. (2023) teve como principal objetivo compreender os elementos que contribuem para oferecer uma experiência satisfatória ao cliente. Este estudo foi aplicado tanto às indústrias de hospitalidade como também de turismo. Os autores afirmaram que a felicidade dos clientes e a qualidade dos serviços passa pelo contacto dos clientes com os colaboradores (Vijayalakshmi et al., 2023). O setor hoteleiro e turístico é responsável por afetar o stress, o esgotamento e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos

colaboradores, desta forma, os autores afirmaram que as empresas hoteleiras e turísticas devem desenvolver formas de melhorar a felicidade dos colaboradores e, assim, melhorar as experiências do consumidor (Vijayalakshmi et al., 2023).

Ortiz-de-Urbina-Criado et al. (2023) procuraram estudar, no contexto do setor turístico, os fatores que incentivam a felicidade dos colaboradores, especificamente, os gestores. Os autores apresentaram um modelo de análise, do qual apresentaram cinco antecedentes, a felicidade dos gestores, serviços personalizados, fatores internos, tais como, a emoção, fatores organizacionais e fatores pessoais (Ortiz-de-Urbina-Criado et al., 2023).

Assim, tal como é importante investigar os antecedentes da felicidade no trabalho, também é relevante investigar os seus impactos. Segundo Campaniço (2012), a felicidade no trabalho está intrinsecamente relacionada com a produtividade e lucratividade, todavia, o grande desafio que as empresas enfrentam passa por descobrir o que faz os seus colaboradores felizes e, posteriormente, criar as condições ideais no local de trabalho.

De modo a se esclarecer melhor estes antecedentes, foram criadas teorias/modelos, que tanto podem ter o seu foco no indivíduo como também na organização. Com foco no indivíduo inserem-se a teoria das necessidades de Maslow, onde Maslow (1943) definiu as cinco categorias básicas das necessidades humanas: necessidades fisiológicas, necessidades sociais, segurança, estima e realização pessoal.

Este autor criou também a teoria da motivação-higiene (Herzberg et al., 2011); a psicologia positiva (Seligman, 2002); a economia da felicidade (Easterlin, 2004); e a psicodinâmica do trabalho (Lancman & Sznelwar, 2004).

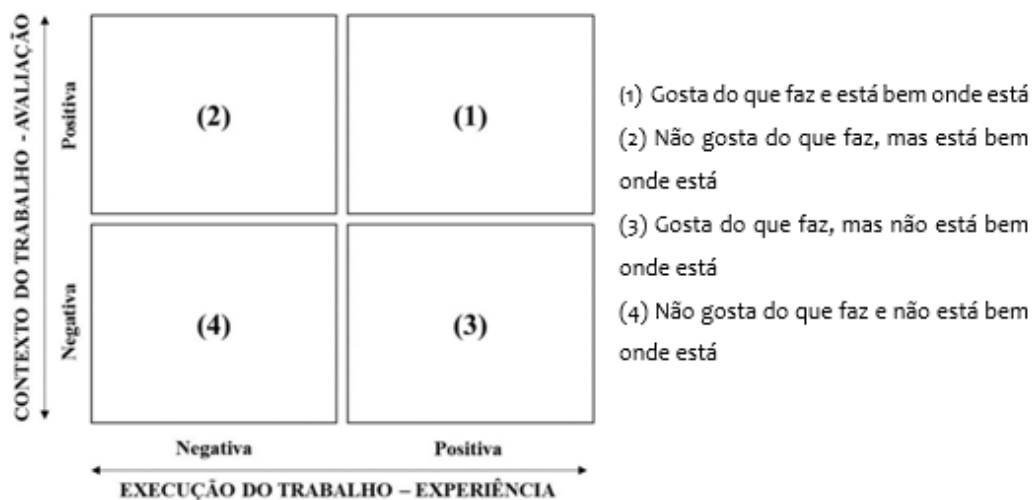
Já as teorias/modelos com foco na organização, mais concretamente na empresa, são o modelo da qualidade de vida total (QVT), criado por Louis Davis, que representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais através da sua função na organização. A QVT é uma componente complexa que envolve um conjunto de critérios, tais como, a satisfação com o trabalho executado; as possibilidades de futuro na organização; o reconhecimento pelos resultados alcançados; e salário percebido (Chiavenato, 2014). Uma outra teoria dentro deste ponto é o suporte organizacional percebido que

defende que os colaboradores acreditam que a organização valoriza a sua felicidade, oferecendo recompensas materiais e simbólicas (Eisenberger et al., 1986).

Ainda com foco na organização, mas mais concretamente sobre o prisma da função, inserem-se o modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham (1976) e o modelo de demanda-controle da função de Karasek (1989). Por fim, sobre o prisma pessoas, relativamente às relações interpessoais, surgiram modelos ligados ao suporte social, tal como é o modelo de House (1981).

No estudo de Sender e Fleck (2017), as autoras procuraram explicar o porquê de os indivíduos sentirem ou não felicidade no trabalho, com base em duas dimensões: a avaliação e a experiência. A avaliação está ligada ao contexto do trabalho, ou seja, como o indivíduo avalia, por exemplo, a localização do trabalho, a remuneração, o ambiente social. Por outro lado, a experiência está ligada à execução do trabalho, isto é, como o indivíduo executa as suas tarefas. Estas duas dimensões podem originar quatro situações do indivíduo em relação ao seu trabalho: (1) gosta do que faz e está bem onde está; (2) não gosta do que faz, mas está bem onde está; (3) gosta do que faz, mas não está bem onde está; e (4) não gosta do que faz e não está bem onde está.

Figura 2.1 - Perspetiva integrada dos antecedentes da felicidade no trabalho e comportamentos



Fonte: adaptado do estudo de Sender e Fleck (2017)

Verificou-se que é da situação (1), que se obtém uma maior felicidade no

trabalho e assim maior produtividade, contrastando com a situação (4). É a partir de casos como a situação (4) que irão resultar aspectos negativos para a organização, por exemplo, baixa produtividade e baixos níveis de absenteísmo e rotatividade.

Nos dois casos em que o resultado é heterogêneo, as situações (2) e (3), o comportamento vai depender das características de cada um, ou seja, se valorizam mais a avaliação ou a experiência.

2.2.1.2 Consequentes da felicidade no trabalho

Tabela 2.3 - Consequentes da felicidade no trabalho

Consequentes da felicidade no trabalho	Citações
Absenteísmo	(Mowday et al., 1979; Lyubomirsky, King, et al., 2005)
Acidentes no trabalho	(Harter et al., 2002)
Alcance dos objetivos	(Maktoum, 2017)
Atração de funcionários qualificados	(Demirbulat et al., 2019)
Autonomia	(Boehm & Lyubomirsky, 2008)
Burnout	(Freudenberger, 1974; Maslach & Jackson, 1981; Lyubomirsky, King, et al., 2005; Trigo et al., 2007; T. Wright & Bonett, 2007)
Comunicação	(Demirbulat et al., 2019)
Competências	(Demerouti et al., 2019)
Comprometimento organizacional	(Fisher, 2010; Demirbulat et al., 2019)
Confiança	(Maktoum, 2017)
Conflito interpessoal	(Baron et al., 1990)
Criatividade	(Amabile et al., 2005; Lyubomirsky, King, et al., 2005; Baker et al., 2006; Fritz & Sonnentag, 2009; Fisher, 2010)
Custos de recrutamento	(Demirbulat et al., 2019)
Eficiência	(Boehm & Lyubomirsky, 2008; Demirbulat et al., 2019)
Energia	(Demerouti et al., 2019; Demirbulat et al., 2019)
Envolvimento no trabalho	(Fisher, 2010)
Experiência dos consumidores	(Vijayalakshmi et al., 2023)
Felicidade dos clientes	(Demirbulat et al., 2019)
Humor	(Demerouti et al., 2019)
Improviso	(Fisher, 2010)
Lucratividade	(Lyubomirsky, King, et al., 2005; Hughes & Rog, 2008; Pawar, 2008; Campaniço, 2012)

Consequentes da felicidade no trabalho	Citações
Motivação	(Atan et al., 2021; Boehm & Lyubomirsky, 2008) (Boehm & Lyubomirsky, 2008; Atan et al., 2021)
Mudança	(Baker et al., 2006; Maktoum, 2017)
Partilha da opinião individual	(Maktoum, 2017)
Performance individual	(Mowday et al., 1982; Lyubomirsky, King, et al., 2005; Boehm & Lyubomirsky, 2008; Pawar, 2008; Bataineh, 2019)
Performance organizacional	(Pawar, 2008; Awada & Ismail, 2019)
Pertença	(Demirbulat et al., 2019)
Prática de exercício físico	(Awada & Ismail, 2019)
Proatividade	(Amabile et al., 2005; Fritz & Sonnentag, 2009)
Produtividade	(Mowday et al., 1982; Lyubomirsky, King, et al., 2005; Campaniço, 2012; Awada & Ismail, 2019; Bellet et al., 2023)
Qualidade de serviço e bens prestados	(Lyubomirsky, King, et al., 2005; Hughes & Rog, 2008; Awada & Ismail, 2019)
Qualidade de vida no trabalho	(Vidal et al., 2017)
Qualidade relação vendedor – cliente	(Vidal et al., 2017)
Relações interpessoais	(Boehm & Lyubomirsky, 2008; Pawar, 2008; Demirbulat et al., 2019)
Rentabilidade	(Maktoum, 2017; Demirbulat et al., 2019)
Resiliência	(Baker et al., 2006; Boehm & Lyubomirsky, 2008; Fisher, 2010; Diener et al., 2018)
Respeito	(Maktoum, 2017)
Rotatividade	(Mowday et al., 1979; Harter et al., 2002; Hughes & Rog, 2008; Pawar, 2008; T. Wright & Huang, 2012; Demirbulat et al., 2019)
Satisfação do cliente	(Harter et al., 2002; Demirbulat et al., 2019)
Satisfação dos colaboradores	(Lyubomirsky, King, et al., 2005)
Satisfação organizacional	(Fisher, 2010)
Saúde dos colaboradores	(Kalleberg, 2009; T. Wright & Huang, 2012; Daryanto, 2014; Awada & Ismail, 2019; Demerouti et al., 2019)
Segurança	(Awada & Ismail, 2019)
Stress	(Boehm & Lyubomirsky, 2008; Kalleberg, 2009; Rego, 2009)
Valorização	(Maktoum, 2017)
Vendas	(Hughes & Rog, 2008; Vidal et al., 2017)

Fonte: Própria

A felicidade no trabalho também tem sido alvo de diversos estudos

acadêmicos, dos quais foi possível verificar que a felicidade no trabalho incrementa os níveis de:

- (a) Produtividade e *performance* (Mowday et al., 1982) (Boehm & Lyubomirsky, 2008) (Bellet et al., 2023);
- (b) Resiliência (Diener et al., 2018);
- (c) Autonomia (Boehm & Lyubomirsky, 2008)
- (d) Eficiência (Boehm & Lyubomirsky, 2008);
- (e) Motivação (Atan et al., 2021; Boehm & Lyubomirsky, 2008);
- (f) Satisfação do cliente (Harter et al., 2002);
- (g) Lucratividade (Hughes & Rog, 2008);
- (h) Qualidade de serviço (Hughes & Rog, 2008);
- (i) Vendas (Hughes & Rog, 2008);
- (j) Saúde do indivíduo (T. Wright & Huang, 2012);
- (k) Criatividade e proatividade (Amabile et al., 2005; Fritz & Sonnentag, 2009).

Relativamente à saúde, verifica-se que a felicidade no trabalho contribui para uma melhor qualidade de saúde e uma menor existência de doenças físicas e mentais (Daryanto, 2014).

Por outro lado, reduz os níveis de:

- (a) Stress (Rego, 2009);
- (b) Absenteísmo (Mowday et al., 1979) (Boehm & Lyubomirsky, 2008) (Boehm & Lyubomirsky, 2008);
- (c) Acidentes no trabalho (Harter et al., 2002);
- (d) Rotatividade (Mowday et al., 1979; Harter et al., 2002; Hughes & Rog, 2008; T. Wright & Huang, 2012);
- (e) Conflito interpessoal (Baron et al., 1990).

Daqui entende-se que os colaboradores com baixos níveis de felicidade no trabalho além de apresentarem custos adicionais para a empresa, também irão desencadear um estado extremo de cansaço psicológico e emocional (T. Wright & Bonett, 2007). Este cansaço extremo também é conhecido por síndrome de *burnout* ou *burn-out*. Este conceito, com origem inglesa, significa queimar até à exaustão e foi

criado por Freudenberger (1974). Segundo este autor, esta síndrome traduz-se num estado de exaustão mental e física causada pela vida profissional que indica um conjunto de sinais e sintomas associados ao colapso físico e emocional e no qual há uma discrepância entre os esforços realizados e os esforços obtidos, que não correspondem às expectativas do indivíduo (Freudenberger, 1974).

O *burnout* inicia-se quando os colaboradores substituem o significado e o interesse pela tarefa por sentimentos de cansaço, aborrecimento e pouca, ou nenhuma, realização pessoal (Maslach & Jackson, 1981). Esta síndrome tem três dimensões:

(a) Dimensão exaustão emocional: é considerada o principal sintoma do *burnout* e é exposta por sentimentos como, solidão, raiva, depressão, assim como patologias como tensão muscular, distúrbios de sono, náuseas e cefaleias (Trigo et al., 2007);

(b) Dimensão despersonalização ou cinismo: o colaborador trata de forma distante, impessoal e hostil os seus colegas de trabalho, clientes e a organização;

(c) Dimensão baixa realização profissional ou ineficácia no trabalho: autoavaliação negativa do seu desempenho profissional, demonstrando insatisfação face aos seus ganhos pessoais e profissionais (Maslach & Jackson, 1981).

Maslach e Jackson (1981) defendem também que os fatores organizacionais associados ao *burnout* incluem a sobrecarga de trabalho, os horários de trabalho, normas institucionais rígidas, falta de reconhecimento. Os colaboradores de áreas profissionais que envolvem um contacto muito direto com o público-alvo tendem a apresentar uma maior predisposição para desenvolver esta síndrome, como é o caso do setor hoteleiro (Maslach & Jackson, 1981).

Segundo Demerouti et. al. (2019), o humor, o nível de energia, as competências e a saúde do colaborador correspondem a efeitos da felicidade no trabalho. A felicidade individual no trabalho também influencia positivamente a capacidade de improviso, de resiliência e, conseqüentemente, da criatividade (Fisher, 2010).

Segundo Lyubomirsky, King et. al. (2005), a felicidade no trabalho contribui para um aumento da produtividade e da qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente, gera maiores lucros. Os autores verificaram que a produtividade

das pessoas felizes é superior do que a das pessoas infelizes Lyubomirsky, King et. al. (2005). Os autores também mencionaram que a felicidade no trabalho contribui para que haja um menor nível de absenteísmo e *burnout* (Lyubomirsky, King, et al., 2005).

Lyubomirsky, King et al. (2005) também mencionam a criatividade. Segundo os autores, colaboradores felizes têm uma maior capacidade de realizar tarefas que requerem criatividade, o que irá influenciar positivamente a *performance* e a satisfação profissional dos colaboradores, assim como a satisfação dos clientes.

Boehm e Lyubomirsky (2008) verificaram que quando os colaboradores estão felizes no local de trabalho tendem a ser mais resilientes, sentem menos *stress*, sentem-se mais motivados a desenvolver relações interpessoais.

Baker et. al. (2006) relataram que, numa organização onde os colaboradores se sentem felizes, estes vão despoletar a criatividade, mas também uma maior capacidade de mudança, isto é, têm uma maior capacidade de resiliência.

Fisher (2010) defende que a felicidade no trabalho influencia a satisfação organizacional, o envolvimento no trabalho e o nível de comprometimento organizacional. Segundo o autor, a satisfação no trabalho corresponde à avaliação das características do trabalho, o envolvimento no trabalho corresponde ao trabalho em si, ou seja, a sentimentos como o vigor, dedicação e, o comprometimento organizacional afetivo corresponde ao sentimento de pertença à organização (Fisher, 2010).

O estudo de Maktoum (2017) permitiu verificar que colaboradores felizes no trabalho originam uma maior rentabilidade por parte das empresas. Segundo este autor, esta variável contribui para que os colaboradores tenham uma maior capacidade de se adaptar a mudanças, sejam mais dedicados a cumprir os seus objetivos e os da empresa, partilhem a sua opinião, sintam-se valorizados (Maktoum, 2017). A nível da empresa, esta variável influencia positivamente a atmosfera da organização, que será caracterizada por respeito e confiança (Maktoum, 2017).

As relações interpessoais são um antecedente da felicidade no trabalho, como também um efeito. Segundo Pawar (2008), esta variável contribui para que haja uma harmonia entre os membros da organização. Também para este autor, esta variável contribui para a lucratividade da empresa, reduz os efeitos de rotatividade e uma melhor *performance* tanto individual como organizacional (Pawar, 2008).

No estudo de Barbosa et al. (2023), os autores mencionam a importância de as empresas implementarem estratégias específicas para promoverem a felicidade dos seus colaboradores no local de trabalho. Os autores verificaram que a variável em questão tem impactos positivos no colaborador, no consumidor e também no sucesso da própria organização (Barbosa et al., 2023).

Atan, Ozgit e Silman (2021), estudaram a felicidade no trabalho especificamente no setor hoteleiro. Desde 1970, este setor tem oferecido aos seus colaboradores condições de trabalho incertas, incrementando os níveis de stress e influenciando negativamente a saúde dos colaboradores (Kalleberg, 2009).

Vidal et. al. (2017) demonstrou que, no caso das empresas prestadoras de serviços, como é o caso das empresas hoteleiras, a felicidade do colaborador no trabalho origina a qualidade de vida no trabalho, que determina a qualidade da relação entre o vendedor e o cliente e, conseqüentemente, o sucesso da venda. Esta interação entre vendedor - cliente é crucial para criar clientes satisfeitos.

De acordo com Awada e Ismail (2019), a felicidade dos colaboradores no seu local de trabalho influencia positivamente, no contexto hoteleiro, a qualidade dos bens e serviços prestados, assim como a produtividade e a *performance* da organização hoteleira. Os autores também verificaram que colaboradores felizes tendem a sentir-se seguros no trabalho, sentem-se motivados a praticar exercício físico e preocupam-se mais com a sua saúde, procurando serviços de saúde de qualidade (Awada & Ismail, 2019).

Segundo Demirbulat et al. (2019), funcionários felizes no local de trabalho são funcionários mais energéticos, com maior comprometimento organizacional, maior eficiência e que atraem clientes felizes. Neste estudo, os autores verificaram que seria uma mais valia para os empreendimentos turísticos a criação de um departamento de felicidade, mesmo que dentro do departamento dos recursos humanos (Demirbulat et al., 2019). Os benefícios deste departamento passam pelo conhecimento, por parte das empresas turísticas, da importância da felicidade dos colaboradores para a empresa; torna-se mais fácil atrair funcionários qualificados já dentro desta área, o que irá evitar os custos de recrutamento a novos colaboradores não experientes, contribuindo também para a rentabilidade da empresa; irá diminuir os níveis de rotatividade na empresa; incrementa as relações interpessoais e a

comunicação entre a equipa; irá aumentar o sentimento de pertença; contribuirá para a satisfação dos clientes; e, de modo a que a empresa conheça melhor os seus colaboradores, é importante que este departamento analise a personalidade de cada colaborador, determinando assim a função e formação necessária a cada colaborador (Demirbulat et al., 2019).

2.2.2 Motivação individual

A motivação, tal como a felicidade, não apresenta uma definição consensual apesar dos diversos estudos, porém os investigadores remetem este conceito para a ideia de um impulso. A motivação é vista como uma força interna (Schermerhorn et al., 2002).

Em latim, a palavra “motivação” vem do latim "moverè", que significa mover, ou seja, corresponde à força que nos faz ter determinada atitude ou realizar determinada tarefa, isto é, motivar significa provocar movimento no indivíduo. Há quem defenda que a motivação consiste nas causas que produzem determinado comportamento (Maximiano, 2006). Esta variável contribui para a competência das organizações e para o alcance dos objetivos traçados, ou seja, traduz-se na base de realização de determinada tarefa (Brunelli, 2008). Este conceito remete para o desejo de adotar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objetivos organizacionais, sendo que tais esforços devem conduzir à satisfação de uma necessidade individual (Caetano et al., 2001).

Hackman e Oldham (1976) elaboraram o modelo das características do trabalho, que menciona as condições pelas quais os indivíduos se tornarão motivados internamente para um desempenho eficaz do seu trabalho. Neste modelo é possível constatar que o elemento-chave para a motivação é a tarefa por si só, ou seja, se determinada tarefa é desafiadora e versátil, então esta tarefa influenciará positivamente a motivação do colaborador, porém, se a tarefa for desinteressante, a motivação do colaborador será prejudicada (Hackman & Oldham, 1976).

Neste modelo, Hackman e Oldham (1976) apresentam as dimensões principais do trabalho, que têm impacto nos estados psicológicos críticos e que, por sua vez, resultam em diversos resultados pessoais e de trabalho benéficos. Essas cinco principais dimensões são:

(a) Variedade da tarefa: grau de exigência no que diz respeito à execução do trabalho, envolvendo o uso de diversas competências e atividades por parte do colaborador;

(b) Identidade da tarefa: grau em que a função requer a conclusão de um trabalho identificável com princípio e fim e que origina um resultado visível;

(c) Importância da tarefa: impacto que a atividade tem na vida e no trabalho dos colaboradores, tanto dentro ou fora da organização, ou seja, quanto maior for o impacto, maior será o significado da atividade;

(d) Autonomia: nível de liberdade e independência do colaborador para elaborar essa tarefa;

(e) *Feedback*: quantidade e qualidade da informação sobre o progresso do colaborador na execução da tarefa e os níveis de desempenho alcançados.

Relativamente aos estados psicológicos críticos, Hackman e Oldham (1976) fazem referência a três:

(a) Experiência pelo significado do trabalho: grau em que o indivíduo vivencia o trabalho como algo significativo, valioso e útil;

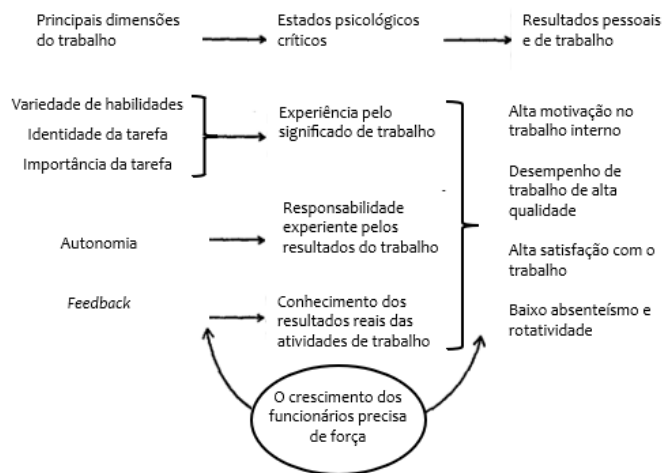
(b) Responsabilidade experiente pelos resultados do trabalho: grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados do trabalho que realizou;

(c) Conhecimento dos resultados reais das atividades do trabalho: grau em que o indivíduo conhece e compreende a eficácia com que está a realizar o trabalho.

Os autores consideram que um indivíduo vivencia afeto positivo quando desempenhou bem uma tarefa com a qual se preocupa, ou seja, estão presentes os três pontos fundamentais, o conhecimento dos resultados, a responsabilidade experiente e a experiência do significado do trabalho (Hackman & Oldham, 1976).

Conseqüentemente, este afeto positivo traduz-se num desempenho positivo, servindo de incentivo. Quando estes três estados estão presentes, a auto motivação do sujeito será alta, basta um destes estados psicológicos não estarem presentes para influenciar a motivação interna. Por exemplo, se o indivíduo tem conhecimento dos resultados do seu trabalho, mas não sente a responsabilidade experiente por estes resultados, então a sua motivação não será alta (Hackman & Oldham, 1976).

Figura 2.2 - O modelo de características do trabalho de motivação no trabalho



Fonte: adaptado de Hackman e Oldham (1976)

Deste modelo resultam diversos resultados pessoais e de trabalho benéficos, tais como, a alta motivação interna para o trabalho, o desempenho de trabalho de alta qualidade; alta satisfação com o trabalho; baixo absenteísmo e rotatividade (Hackman & Oldham, 1976). Tanto a ligação entre as cinco principais dimensões do trabalho e os estados psicológicos críticos como também a ligação entre os estados psicológicos críticos e os resultados pessoais e de trabalho benéficos são moderadas pela força da necessidade de crescimento individual dos sujeitos (Hackman & Oldham, 1976).

A pontuação potencial motivadora, *motivating potential score* (MPS) em inglês, é mensurada através das cinco principais dimensões do trabalho, tal como é demonstrado na imagem (Hackman & Oldham, 1976).

Figura 2.3 - Fórmula de pontuação do potencial motivador de trabalho

$$\text{Potencial motivador de trabalho} = \frac{\text{Variedade da tarefa} + \text{Identidade da tarefa} + \text{Significado da tarefa}}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1976)

2.2.2.1 Teorias da motivação

Teoria da Expectativa, de Victor H. Vroom

Segundo Vroom (1964), a motivação não depende unicamente dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Para o autor, a motivação corresponde a um processo que avalia um conjunto de ações:

- (a) As diferentes possibilidades do comportamento do indivíduo;
- (b) As possíveis consequências de cada ação e satisfação;
- (c) A relação entre a expectativa do indivíduo e o resultado alcançado.

Esta teoria defende que um colaborador só se sente motivado a executar determinada tarefa quando esta resultar numa boa avaliação de desempenho, resultando conseqüentemente em recompensas organizacionais e alcançando as suas metas pessoais (Vroom, 1964).

O estudo de Robbins (2020) faz referência a esta teoria, no qual o autor defende que para que a motivação seja maximizada, os colaboradores devem ser capazes de responder positivamente a três questões:

(a) “Se eu der o máximo do meu esforço, isto será reconhecido na minha avaliação de desempenho?”. Esta é respondida negativamente por muitos dos colaboradores, pois consideram que nunca receberão uma boa avaliação de desempenho mesmo que se esforcem para tal (Robbins, 2020).

(b) “Se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isto resultará em alguma recompensa organizacional?”. Esta questão também será negativa se os colaboradores defenderem que a organização onde estão inseridos recompensa os seus funcionários não pelo fator desempenho, mas sim por outros fatores tais como, privilegiar os funcionários que se encontram na organização há mais tempo, mesmo que sejam menos profissionais ou também se recompensarem os colaboradores que elogiam exageradamente a chefia com o propósito de obter algo em troca (Robbins, 2020).

(c) “Se eu receber alguma recompensa, ela será apelativa para mim?”. Nesta questão insere-se a atenção que a organização deve ter perante os interesses de cada um dos seus colaboradores. Se a empresa assumir a mesma recompensa para todos então esta não será motivacional (Robbins, 2020). Ou seja, as recompensas devem

ser adequadas às necessidades de cada um.

Teoria das necessidades socialmente adquiridas, de David McClelland

Segundo a teoria das necessidades socialmente adquiridas por McClelland (1989), os colaboradores são motivados por três necessidades básicas:

(a) Necessidade de realização, que corresponde ao interesse em desempenhar as tarefas, mas ultrapassando os padrões de excelência. Para McClelland (1989), as pessoas que têm esta necessidade de realização priorizam o seu crescimento pessoal, procuram executar as tarefas de forma mais eficiente, precisam de um *feedback* imediato e evitam tarefas muito fáceis e muito difíceis, de modo a conseguirem controlar tanto o seu sucesso como o fracasso;

(b) Necessidade de poder traduz-se na necessidade de influenciar as outras pessoas, ou seja, normalmente os indivíduos que têm esta necessidade consideram que o prestígio e a influência são mais importantes do que um desempenho eficaz;

(c) Necessidade de afiliação, que consiste na importância da amizade e cooperação para com os outros colaboradores, contribuindo para um ambiente organizacional agradável.

Para o autor, uma necessidade de poder elevada e uma baixa necessidade de afiliação caracterizam um bom executivo (McClelland, 1989).

Teoria da equidade, de J. Adams e G. Homans

O estudo de Robbins (2020) faz referência à teoria da equidade de J. Adams e G. Homans. Esta teoria defende que a comparação feita entre a recompensa recebida pelo desempenho de determinado colaborador e as recompensas dos outros colaboradores serve de motivação, ou seja, o colaborador vai esperar uma maior recompensa quanto melhor for o seu desempenho (Robbins, 2020). Se tal não se comprovar, o colaborador ao deparar-se com tal injustiça irá assumir uma destas seis escolhas:

(a) Modificar as suas entradas pelo esforço, experiência, educação, competência;

(b) Modificar os seus resultados pela remuneração, aumentos, reconhecimento;

(c) Distorcer a sua própria imagem, por exemplo, considerar o seu trabalho melhor que o dos outros;

(d) Distorcer a imagem dos outros, por exemplo, desvalorizar o trabalho dos colegas;

(e) Alterar o seu ponto de referência de modo a valorizar o seu trabalho;

(f) Deixar o cargo.

Esta teoria deve ser aplicada e acompanhada cautelosamente pois pode contribuir para um ambiente de trabalho tóxico, onde os colaboradores estão cientes das injustiças existentes (Robbins, 2020).

Teoria da existência, relacionamento e crescimento, de Clayton Alderfer

A teoria em questão é comparada à teoria de Maslow, que foi já mencionada na variável felicidade no trabalho, a qual defende que a motivação do indivíduo ascende através de vários níveis de necessidades. Maslow (1943) hierarquizou as necessidades humanas pela seguinte ordem decrescente de premência:

(a) Necessidades de autorrealização são as necessidades mais difíceis de ser alcançadas. Correspondem à necessidade dos indivíduos se preocuparem com o seu potencial, ou seja, procuram aumentar o seu nível de conhecimento e alcançar os seus objetivos. Aqui estão incluídas a moralidade, criatividade, espontaneidade, solução de problemas, ausência de preconceito, aceitar os factos, etc;

(b) Necessidades de autoestima, valorização de nós próprios em relação a todos aqueles que nos rodeiam, por exemplo, a procura pelo reconhecimento, poder, *status*, conquista, confiança, respeito dos outros e pelos outros, etc.;

(c) Necessidades sociais associadas à carência que as pessoas têm de amar, socializar, participar em eventos, ou seja, aqui insere-se a amizade, amor, intimidade sexual, etc.;

(d) Necessidades de segurança, relacionadas com a segurança do corpo, do emprego, dos recursos de moralidade, da família, da saúde, da propriedade, etc.;

(e) Necessidades fisiológicas, englobam as necessidades mínimas para a sobrevivência, tais como a respiração, comida, sexo, sono, homeostase, excreção, etc.

Segundo a teoria de Maslow, o indivíduo só será motivado por um nível

superior de necessidades quando os anteriores já estiverem, segundo ele, satisfatoriamente preenchidos (Maslow, 1943). Por outro lado, na teoria de Alderfer, este defende apenas três grupos de necessidades (Alderfer & Schneider, 1973):

(a) Necessidades de existência: incluem as necessidades psicológicas, tais como, a fome e a sede, assim como as necessidades materiais, como o pagamento do salário e a segurança física;

(b) Necessidades de relacionamento: traduzem-se na necessidade que as pessoas têm de estabelecer laços afetivos com os outros. Enquanto as necessidades de existência podem ser alcançadas individualmente, por outro lado, as necessidades de relacionamento não o podem ser sem dualidade. Ou seja, as necessidades de relacionamento correspondem aos relacionamentos entre os indivíduos e à necessidade de partilha mútua de ideias e sentimentos;

(c) Necessidades de crescimento: dizem respeito ao interesse que o indivíduo tem em influenciar-se criativa e produtivamente a si próprio e aos outros, colocando em prática as suas capacidades de modo a resolver os problemas que surgem.

Nesta teoria, o indivíduo não será apenas motivado por um nível superior de necessidades quando os anteriores já estiverem satisfatoriamente preenchidos por ele, tal como acontece na teoria de Maslow. Já na teoria de Alderfer, não existe uma estrutura rígida, ou seja, o indivíduo pode estar focado nas suas necessidades de crescimento pessoal mesmo que as necessidades de existência e as necessidades de relacionamento não tenham sido atingidas (Alderfer & Schneider, 1973).

Teoria dos dois fatores – F. Herzberg

Na teoria dos dois fatores de Herzberg, os fatores de motivação são divididos em higiénicos e motivadores. Os fatores higiénicos incluem todos os benefícios que o indivíduo recebe pela empresa, tais como, segurança no trabalho, salário, benefícios sociais, ambiente de trabalho, entre outros (Herzberg et al., 2011). Já os fatores motivadores abrangem o reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade, reconhecimento, isto é, estão relacionados com o cargo ocupado pelo colaborador (Herzberg et al., 2011).

Esta teoria defende que a implementação contínua do enriquecimento do cargo serve de motivação para os colaboradores, tornando-se importante evidenciar

que o enriquecimento do trabalho não se traduz no alargamento do trabalho (Herzberg et al., 2011). O enriquecimento do trabalho corresponde à atribuição deliberada de tarefas mais complexas, envolvendo uma maior autonomia e controlo de planeamento e realização das tarefas, proporcionando oportunidades de desenvolvimento pessoal e a redução da repetição de tarefas. Já o alargamento do trabalho refere-se à atribuição de um maior número de tarefas (Herzberg et al., 2011).

O enriquecimento da tarefa pode ser realizado através dos seguintes métodos:

- (a) Permitir que os colaboradores definam os seus próprios prazos para a execução do trabalho;
- (b) Permitir que estes decidam como desempenhar o trabalho;
- (c) Permitir a verificação da qualidade do seu trabalho;
- (d) Possibilitar aos colaboradores a aquisição de novos conhecimentos.

Teoria da Fixação dos Objetivos –E. Locke e G. Latham

Segundo Locke e Latham (1990), a maior fonte de motivação no local de trabalho corresponde à vontade de alcançar os objetivos definidos pela organização, isto é, quando os colaboradores concentram o seu foco nos objetivos, toda a sua energia e dedicação é remetida para essa finalidade. É de salientar que os objetivos devem ser quantificáveis, mensuráveis, desafiadores, mas não impossíveis de serem atingidos (Cavalcanti, 2011).

A partir destas teorias apresentadas, as organizações conseguem estabelecer planos de ação que potencializem a motivação dos seus colaboradores.

2.2.2.2 Antecedentes da motivação individual

Tabela 2.4 - Antecedentes da motivação individual

Antecedentes da motivação individual	Citações
Abonos	(Jose et al., 2021)
Ambiente de trabalho	(Gagné & Deci, 2005; Kultalahti & Liisa, 2014; Graves et al., 2015; Estevão, 2017; Sabri et al., 2019; Jose et al., 2021)(Gagné & Deci, 2005; Kultalahti & Liisa, 2014; Graves et al., 2015; Estevão, 2017; Sabri et al., 2019; Jose et al., 2021)

Antecedentes da motivação individual	Citações
Ambiente físico equipado e moderno	(Estevão, 2017)
Aprendizagem contínua	(Kultalahti & Liisa, 2014; Ryan & Deci, 2000)
Atenção disponibilizada por parte dos líderes/superiores	(Jose et al., 2021)
Autonomia	(Ryan & Deci, 2000; Cortinhas, 2014; Rožman et al., 2017)
Avaliação de desempenho	(Estevão, 2017)
Benefícios	(Chiavenato, 2010; Estevão, 2017; D. Putra et al., 2021)
Bónus	(Jose et al., 2021)
Clima organizacional	(Vieira, 2012)
Competência	(Ryan & Deci, 2000; Utomo & Qomariah, 2019)
Compensação	(Vieira, 2012)
Comprometimento organizacional	(Trimble, 2006)
Comunicação interna eficiente	(Chiavenato, 2016; Estevão, 2017; Vo-Thanh et al., 2020)
Condições de trabalho	(Vieira, 2012; Grobelna & Marciszewska, 2016; Ariza-Montes et al., 2019; Jose et al., 2021)
Conveniência	(Sabri et al., 2019)
Crescimento	(Cortinhas, 2014; Estevão, 2017)
Cultura da organização	(Jung et al., 2021)
Definição dos objetivos	(Vieira, 2012)
Desafio	(Schermerhorn et al., 2002)
Disciplina diplomática	(Grobelna & Marciszewska, 2016)
Empatia	(Grobelna & Marciszewska, 2016)
Emprego interessante	(D. Putra et al., 2021)
Envolvimento com o trabalho	(Grobelna & Marciszewska, 2016)
Espaço social	(Cortinhas, 2014)
Estilo de vida	(Cesário et al., 2017)
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	(Vieira, 2012; Kultalahti & Liisa, 2014)
Faixa etária	(Rožman et al., 2017)
Feedback do trabalho	(Cortinhas, 2014)
Feedback por parte dos supervisores	(Cortinhas, 2014; Estevão, 2017)
Felicidade	(Sabri et al., 2019)
Formação especializada	(Davidson et al., 2011; Demirbulat et al., 2019; Jose et al., 2021)
Geração	(Deal et al., 2013)

Antecedentes da motivação individual	Citações
Gerência	(Deal et al., 2013)
Gestão de desempenho	(Su et al., 2021)
Gestão de talentos	(Su et al., 2021)
Horário e Horas de trabalho	(Tsaour & Tang, 2012; Kultalahti & Liisa, 2014; Rožman et al., 2017; Ryan & Deci, 2000)
Identidade da tarefa	(Cortinhas, 2014)
Igualdade na forma de tratamento dos colaboradores	(Rožman et al., 2017)
Incentivos salariais	(Chiavenato, 2010)
Incentivos sociais	(Chiavenato, 2016)
Interesse no trabalho	(Grobelna & Marciszewska, 2016; Sabri et al., 2019)
Lealdade	(Grobelna & Marciszewska, 2016)
Liderança	(Chiavenato, 2016; Utomo & Qomariah, 2019; Elshaer & Azazz, 2023)
Motivação geral	(Cortinhas, 2014)
Motivação dos colegas	(Kultalahti & Liisa, 2014)
Mudança	(Martin, 2005)
Níveis de ansiedade	(A. Wong et al., 2021)
Níveis de stress	(A. Wong et al., 2021)
Normas empresariais	(Jose et al., 2021)
Novos conhecimentos	(Sabri et al., 2019)
Personalidade	(Chiavenato, 2016)
Política e administração organizacional	(Chang et al., 2009; Vieira, 2012; Graves et al., 2015)
Postos de trabalho	(Su et al., 2021)
Processo de recrutamento e seleção	(Estevão, 2017)
Progressão e desenvolvimento pessoal	(Vieira, 2012)
Promoção e desenvolvimento	(Grobelna & Marciszewska, 2016)
Qualificação e formação do pessoal	(Estevão, 2017)
Realização	(Vieira, 2012)
Recompensas e bónus	(Cesário et al., 2017; D. Putra et al., 2021)
Reconhecimento	(Vieira, 2012)
Recursos	(Su et al., 2021)
Relação com os colegas	(Sabri et al., 2019)
Relação com o gestor/ líder	(Kultalahti & Liisa, 2014; Sabri et al., 2019; D. Putra et al., 2021; Lai & Cai, 2023)

Antecedentes da motivação individual	Citações
Relações interpessoais	(Vieira, 2012; Cortinhas, 2014; Chiavenato, 2016; Rožman et al., 2017; D. Putra et al., 2021)
Resiliência organizacional	(Su et al., 2021)
Respeito entre os colaboradores	(Rožman et al., 2017)
Salário	(Chiavenato, 2010; Cortinhas, 2014; Casado-Díaz & Simón, 2016; Grobelna & Marciszewska, 2016; Jose et al., 2021; D. Putra et al., 2021; Sabri et al., 2019)
Satisfação geral	(Cortinhas, 2014)
Satisfação no trabalho	(Kowske et al., 2010)
Segurança	(Vieira, 2012; Cortinhas, 2014; Grobelna & Marciszewska, 2016; Vo-Thanh et al., 2020; D. Putra et al., 2021)
Seguro social	(Jose et al., 2021)
Significado da tarefa	(Vieira, 2012; Cortinhas, 2014)
Suporte do supervisor	(Gagné & Deci, 2005; Vieira, 2012; Cortinhas, 2014)
Trabalho	(Vieira, 2012; Cesário et al., 2017)
Taxa de rotatividade	(Iverson & Deery, 1997; Bufquin et al., 2021)
Valores de trabalho	(Smola & Sutton, 2002)
Valores pessoais	(Cesário et al., 2017)
Valorização	(Grobelna & Marciszewska, 2016)
Variedade de competências	(Cortinhas, 2014)
Vontade e desejo	(Sabri et al., 2019)

Fonte: Própria

Segundo Chiavenato (2010), a motivação dos colaboradores é influenciada pelas recompensas monetárias ou não. Nestas inserem-se a remuneração básica (salário), incentivos salariais (bónus, participação nos resultados, etc.) e benefícios (seguro de vida, seguro de saúde, subsídio de alimentação, etc.) (Chiavenato, 2010). Atualmente, a motivação no trabalho já não se baseia unicamente em recompensas económicas, tais como, aumento do salário e outros ganhos económicos, mas também em recompensas como a comunicação, a personalidade do colaborador e do gerente, os incentivos sociais do trabalho, a liderança, e as relações interpessoais dentro da organização (Chiavenato, 2016).

Deal et al. (2013) estudaram se as gerações diferem no nível de motivação no

trabalho e se a geração tem mais impacto nesta variável do que o nível de gerência. Os autores comprovaram que a motivação é influenciada pela geração, porém os níveis de geração têm mais impacto (Deal et al., 2013). Deal et al. (2013) também verificaram que os colaboradores em níveis gerenciais mais baixos apresentavam níveis de motivação mais elevados.

O estudo de Appelbaum et al. (2004) apoiaram esta ideia, na medida em que estes autores comprovaram que os colaboradores apresentam características, valores, atitudes e comportamentos diferentes consoante a sua geração e que, conseqüentemente, irão influenciar a sua motivação. Nestes fatores inserem-se os valores de trabalho (Smola & Sutton, 2002), satisfação no trabalho (Kowske et al., 2010), comprometimento organizacional (Trimble, 2006), aprendizagem (Gentry et al., 2009), liderança (Sessa et al., 2007), mudança (Deal et al., 2013), personalidade (M. Wong et al., 2008) e lazer (Twenge et al., 2010).

A única maneira de motivar o funcionário capaz é dar-lhe um trabalho desafiador pelo qual ele possa assumir responsabilidade (Schermerhorn et al., 2002).

Segundo Yang e Guy(2006), as empresas devem reconhecer estas diferenças de modo a não influenciar negativamente a comunicação com os funcionários.

Graves et al. (2015) estudaram os antecedentes da motivação no caso dos gerentes de empresas. Estes verificaram que a gestão de uma empresa está diretamente ligada à motivação dos seus colaboradores (Graves et al., 2015). Este estudo fez também referência ao ambiente de trabalho que, segundo Gagné e Deci (2005), é um dos antecedentes mais importantes. Estes autores também mencionaram que os supervisores influenciam a motivação dos colaboradores, sendo que o suporte do supervisor representa o *feedback* dos supervisores relativamente ao trabalho dos seus colaboradores (Gagné & Deci, 2005). Quando o suporte do supervisor é baixo, os colaboradores sentir-se-ão desmotivados.

Graves et al. (2015) também fazem referência às percepções de políticas organizacionais. Estas percepções resultam dos colaboradores sentirem se estão ou não presentes num ambiente de trabalho caracterizado por comportamentos sociais egoístas e manipuladores (Graves et al., 2015). Um ambiente de trabalho caracterizado por estes comportamentos irá comprometer os interesses dos colaboradores e a sua própria motivação, uma vez que estes irão associar os seus resultados a fatores

subjetivos e não de desempenho, evitando contrariar os interesses das organizações (Chang et al., 2009).

Ryan e Deci (2000) provaram que a autonomia, competência e relacionamento são antecedentes da variável em estudo. A autonomia é manifestada através da flexibilidade de horários e horas de trabalho, a competência destaca-se pelo desejo de aprendizagem contínua e o relacionamento através das relações com os colegas e com o supervisor (Ryan & Deci, 2000).

O estudo de Kultalahti e Viitala (2014) veio apoiar o de Ryan e Deci (2000). Estas autoras estudaram as causas e impactos da motivação do trabalho para gestão de recursos humanos, segundo a perceção da geração dos *Millennials* (Kultalahti & Liisa, 2014). Também verificaram que alguns dos antecedentes da variável motivação no trabalho incluem a flexibilidade de horários e horas de trabalho, a possibilidade de aprender, um trabalho interessante, um bom ambiente organizacional e com os superiores e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Kultalahti & Liisa, 2014). As autoras observaram que para os *Millennials* torna-se essencial que os seus colegas estejam tão ou mais motivados do que eles próprios, sendo o supervisor uma das maiores causas de motivação dos colaboradores (Kultalahti & Liisa, 2014). Isto é, para os *Millennials*, supervisores motivados e qualificados e a equipa e ambiente organizacional são também dos antecedentes mais importantes para esta variável.

Kultalahti e Viitala (2014) verificaram que para a geração *Millennials* as promoções, as funções, salário e *status* não são considerados dos fatores mais importantes porém, caso o volume de trabalho seja superior ao baixo salário, aí sim já é considerado desmotivador.

Um outro antecedente da motivação no trabalho é a mudança. Martin (2005) estudou o impacto da mudança na geração Y, tendo verificado que este fator em nada assusta esta geração, muito pelo contrário, é um antecedente desta variável.

Colaboradores motivados tornam-se imprescindíveis para as empresas uma vez que trabalham com mais entusiasmo, contribuindo para uma maior produtividade e, conseqüentemente, permitindo o alcance dos objetivos pretendidos (Jose et al., 2021). Jose et al. (2021) observaram que existem duas formas para estimular a motivação no trabalho através de estímulos financeiros e não financeiros. Nos estímulos com carácter financeiro inserem-se os salários, bónus e

abonos. Estes abonos são adicionais ao salário e dependem do cargo e condições de vida. Estes agregam o abono regional, abono móvel, abonos para cargos de liderança, abono de responsabilidade profissional, abonos especiais, entre outros (Jose et al., 2021). Já dentro dos estímulos sem caráter financeiro inserem-se o seguro social, a existência de normas empresariais, as condições e o ambiente de trabalho, a atenção disponibilizada por parte dos líderes e superiores e a existência de formação e desenvolvimento dos funcionários, tais como, cursos de formação organizados pelos recursos humanos (Jose et al., 2021).

Estes autores também observaram que estes fatores têm impacto na motivação, originando conselhos de administração com níveis altos de competência e funcionários motivados (Jose et al., 2021). Jose et al. (2021) verificaram que os fatores que afetam a motivação dos trabalhadores nos estabelecimentos de alojamentos são o autorreconhecimento, o ambiente de trabalho, as características de trabalho, o salário e bônus e as relações interpessoais.

O estudo de Rožman et al. (2017) teve como objetivo estudar de que forma a motivação dos colaboradores está relacionada com as faixas etárias. Os autores verificaram que os funcionários mais velhos sentem-se mais motivados se houver flexibilidade no trabalho, autonomia no trabalho, boas relações interpessoais, respeito entre os funcionários, se todos os colaboradores forem tratados de igual forma (Rožman et al., 2017). Os autores concluíram que a motivação dos funcionários altera consoante a sua idade (Rožman et al., 2017).

Vieira (2012) elaborou um estudo no qual verificou que os colaboradores consideram os seguintes fatores como antecedentes da motivação no trabalho: o sentido de realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a possibilidade de progressão e desenvolvimento pessoal, o equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional, a política e administração da empresa, a suporte do supervisor, o clima social da organização e as relações interpessoais, as condições de trabalho, a compensação e a segurança no trabalho, a definição de objetivos e o significado do trabalho.

No estudo de Cortinhas (2014), a autora considerou como antecedentes a variedade de competências, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia, o *feedback* do trabalho, o *feedback* dos superiores, a relação com os

colegas, a motivação geral, a remuneração, a segurança, o espaço social, a supervisão, o crescimento e satisfação geral.

Cortinhas (2014) faz referência a medidas que devem ser implementadas de modo a motivar os colaboradores no local de trabalho. A autora sugere que as empresas devem criar uma estrutura de benefícios consoante as necessidades dos colaboradores e implementar práticas que estimulem a relação entre os trabalhadores, tais como, o *team building* (Cortinhas, 2014).

No estudo de Utomo e Qomariah (2019), os autores concluíram que a liderança e a competência afetam a motivação individual.

O setor turístico e hoteleiro é um dos mais afetados durante crises e pandemias. No caso da pandemia da Covid-19, para os colaboradores que se mantiveram no seu local de trabalho, mudanças como a redução salarial ou férias obrigatórias contribuíram para uma redução da motivação, incentivando os colaboradores a procurarem outro emprego (Elshaer & Azazz, 2023). Nestas situações de crises e pandemias torna-se importante que os supervisores e a equipa de Recursos Humanos mantenham os seus colaboradores informados das situações que estão ou podem acontecer e permitam que estes façam perguntas (Elshaer & Azazz, 2023). Também devem mostrar que entendem como os funcionários se sentem, que se preocupam com a sua saúde, forneçam orientações claras sobre as tarefas de trabalho e apreciem o seu trabalho (Elshaer & Azazz, 2023). Assim, a liderança é considerada um dos antecedentes da motivação no trabalho.

No estudo de Lai e Cai (2023), os autores propuseram um modelo conceptual que alivie a ansiedade e incremente a resiliência dos colaboradores no setor hoteleiro e de restauração durante e pós-pandemia. De modo a recuperar a resiliência e a motivação no trabalho nos pós pandemia, este modelo faz referência à importância da relação entre os colaboradores e o supervisor, considerando como base a troca de membros líderes de modo a nivelar a comunicação, estimular os pontos fortes dos colaboradores e melhorar os valores percebidos do seu trabalho (Lai & Cai, 2023).

Com a pandemia da Covid-19, os setores da hotelaria e turismo foram severamente afetados, influenciando as necessidades dos colaboradores. O bem-estar psicológico dos colaboradores também foi rigorosamente afetado (Baum et al., 2020). Dentro destes impactos psicológicos inserem-se o stress (A. Wong et al., 2021),

a insegurança no trabalho (Vo-Thanh et al., 2020), a rotatividade (Bufquin et al., 2021) e a resiliência organizacional (Su et al., 2021) que estão diretamente relacionados com a motivação dos colaboradores.

Wong et al. (2021) verificaram que a pandemia da Covid-19 incrementou os níveis de ansiedade nos colaboradores, o que resultou num impacto negativo na sua motivação.

Os Recursos Humanos devem adotar certas práticas de modo a cativar os colaboradores e, sucessivamente, os clientes. Dentro destas práticas inserem-se uma comunicação aberta entre todos os colaboradores da organização trabalho (Vo-Thanh et al., 2020), uma cultura de organização aberta e de apoio (Jung et al., 2021), uma ampla rede de recursos (Su et al., 2021), gestão de desempenho (Su et al., 2021), gestão de talentos (Su et al., 2021), postos de trabalho (Su et al., 2021).

No setor da hotelaria, os horários e horas de trabalho (Tsaur & Tang, 2012), as condições de trabalho (Ariza-Montes et al., 2019), a taxa de rotatividade do pessoal (Iverson & Deery, 1997), o salário (Casado-Díaz & Simón, 2016) e a oferta de formação (Davidson et al., 2011) interferem na motivação dos colaboradores. Estes fatores não só influenciam a motivação dos funcionários como também a satisfação dos clientes.

Segundo Putra et al. (2021), os antecedentes da motivação no trabalho no setor hoteleiro incluem fatores como um espaço de trabalho com dispositivos de segurança, o salário, os benefícios oferecidos, as relações interpessoais e com o gestor/ líder e as recompensas e bónus extras. Putra et al. (2021) observaram que a criação de um ambiente de trabalho confortável e a criação de empregos mais interessantes incrementam a motivação dos funcionários, o que resulta num maior envolvimento no trabalho.

Cesário et al. (2017) estudaram a motivação para uma carreira na indústria hoteleira e turística em Portugal. Os autores observaram que os fatores que influenciam uma maior taxa de motivação na indústria hoteleira são os valores pessoais e com o estilo de vida de cada um; se a carreira tem boas recompensas; e se o trabalho é interessante, divertido e estimulante.

O estudo de Sabri et al. (2019) teve como objetivo compreender os elementos que motivam os funcionários do setor hoteleiro. Segundo os autores, na indústria hoteleira, os funcionários são obrigados a trabalhar por longas horas e manter o foco

no atendimento ao cliente, desta forma, torna-se crucial que os funcionários se sintam motivados no seu local de trabalho (Sabri et al., 2019). Os resultados desta pesquisa identificaram nove elementos considerados importantes para garantir que os funcionários permaneçam motivados no trabalho, a conveniência, felicidade, ambiente de trabalho, vontade e desejo, relacionamento com colegas, interesse no trabalho, salário, relacionamento com o empregador e por último adquirir novos conhecimentos (Sabri et al., 2019).

No setor turístico, Malau e Soputra (2019) verificaram que a motivação dos colaboradores está diretamente relacionada com o desenvolvimento da carreira e com o método de compensação dado aos funcionários.

No estudo de Estevão (2017), a autora verificou que os colaboradores se sentem mais motivados no local de trabalho se a empresa apostar na qualificação e formação dos seus colaboradores, se estes tiverem oportunidade para crescer dentro da empresa, quando há um bom ambiente de trabalho, quando o ambiente físico está bem equipado e é moderno, quando a comunicação interna é eficiente, quando a empresa oferece benefícios financeiros ou não aos seus colaboradores, quando há avaliação de desempenho e *feedback* por parte dos superiores e líderes e quando os colaboradores passam por um bom processo de recrutamento e seleção.

Gobelna e Marciszewska (2016) focaram o seu estudo em avaliar a motivação dos estudantes dos cursos de Turismo e Hotelaria na Polónia. Os autores comprovaram que, num emprego futuro, os antecedentes motivacionais mais importantes para estes estudantes seriam um bom salário, trabalho interessante, boas condições de trabalho, promoção e desenvolvimento, receber valorização pelo trabalho realizado, lealdade aos funcionários, segurança no emprego, sentir-se envolvido pelo trabalho, empatia com problemas pessoais dos colegas e disciplina diplomática (Gobelna & Marciszewska, 2016).

2.2.2.3 Consequentes da motivação individual

Tabela 2.5 - Consequentes da motivação individual

Consequentes da motivação individual	Citações
Adaptabilidade	(Griffin et al., 2007)

Consequentes da motivação individual	Citações
Alcance dos objetivos	(Gagné & Deci, 2005; Silva, 2015; Grant & Shandell, 2022)
Ambiente de trabalho	(Leite, 2016; D. Putra et al., 2021)
Aprendizagem contínua	(Øgaard et al., 2008)
Autoestima	(Gagné & Deci, 2005)
Bem-estar	(Fernet et al., 2010)
Cautela	(Zhu et al., 2021)
Criatividade	(Grant & Shandell, 2022)
Comportamento inovador	(Chen et al., 2010)
Comprometimento afetivo	(Gagné et al., 2008)
Comprometimento organizacional	(Gagné & Deci, 2005)
Decisões menos arriscadas	(Zhu et al., 2021)
Envolvimento no trabalho	(E. Putra et al., 2017)
Expressar os valores e interesses	(Gagné & Deci, 2005)
Iniciativa pessoal	(Frese et al., 1997)
Interesse	(Leite, 2016)
<i>Performance individual</i>	(Griffin et al., 2007; Leite, 2016; Estevão, 2017; Aryanta et al., 2019; Sari et al., 2019; Chien et al., 2020; Fakhri et al., 2021; Kurniawan et al., 2021; Sunarsi et al., 2021; Liu et al., 2022)
<i>Performance organizacional</i>	(Griffin et al., 2007; Estevão, 2017; Chien et al., 2020; Liu et al., 2022)
Preocupação para com a equipa e empresa	(Zhu et al., 2021)
Procura	(Silva, 2015)
Produtividade	(Griffin et al., 2007; Estevão, 2017)
Promoção	(Gagné & Deci, 2005)
Redução da exaustão emocional	(Fernet et al., 2010)
Redução da rotatividade	(Gagné, 2003; Gagné & Deci, 2005)
Redução do stress no trabalho	(Aryanta et al., 2019)
Rentabilidade	(Silva, 2015)
Satisfação no trabalho	(Gagné & Deci, 2005; Leite, 2016; Aryanta et al., 2019)
Saúde psicológica	(Dagenais-Desmarais et al., 2018)
Segurança	(Leite, 2016)
Sucesso organizacional	(Silva, 2015)

Fonte: Própria

Com o passar dos anos, as práticas de motivação tornam-se cada vez mais fundamentais para diferenciar cada empresa da sua concorrência. A motivação representa o sucesso organizacional pois funcionários motivados são o diferencial para alcançar a excelência dos produtos e serviços oferecidos ao cliente (Silva, 2015). Assim, tanto colaboradores como a organização irá atingir os objetivos pretendidos, contribuindo para uma maior procura por parte dos clientes e, conseqüentemente, maior rentabilidade (Silva, 2015).

Os estudos elaborados ao longo dos anos permitiram que fosse possível verificar que a motivação dos colaboradores no seu local de trabalho apresenta diversos resultados positivos organizacionais, tais como, o comprometimento afetivo (Gagné et al., 2008), bem-estar (Fernet et al., 2010), redução da exaustão emocional (Fernet et al., 2010), *performance* individual (Griffin et al., 2007), *performance* organizacional (Griffin et al., 2007), adaptabilidade (Griffin et al., 2007), proatividade (Griffin et al., 2007), iniciativa pessoal (Frese et al., 1997) e redução da rotatividade (Gagné, 2003).

Gagné e Deci (2005) verificaram que a motivação contribui para que os colaboradores tenham uma boa autoestima, sejam capazes de lidar com fatores de stress e terem facilidade em expressar os seus objetivos, valores e interesses. Segundo estes autores, a motivação dos funcionários contribui para a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, a redução de rotatividade, a capacidade de promoção e o alcance dos resultados pretendidos (Gagné & Deci, 2005).

No estudo de Grant e Shandell (2022), os autores concluíram que a motivação dos colaboradores conecta o seu trabalho com um propósito definido, aumentando o seu esforço de modo a alcançar. Também observaram que a criatividade dos colaboradores está diretamente ligada à sua motivação (Grant & Shandell, 2022).

Chien et al. (2020) comprovaram que a motivação no trabalho é considerada uma estratégia empresarial para se alcançar uma melhor *performance* individual e, conseqüentemente, organizacional.

O estudo de Kurniawan et al. (2021) fez referência aos impactos da motivação no trabalho na *performance* dos colaboradores. O autor verificou que este impacto é positivo, ou seja, quanto maior for a motivação dos funcionários, melhor será a sua

performance (Kurniawan et al., 2021).

A presença da motivação em determinada organização contribui para a satisfação, segurança e interesse por parte dos colaboradores, para um ambiente de trabalho positivo e sem conflitos organizacionais, conseqüentemente incrementando a sua *performance* individual (Leite, 2016).

A investigação de Aryanta et al. (2019) teve como objetivo analisar a influência da motivação no *stress* do trabalho, satisfação do colaborador e *performance* individual. Através deste estudo, os autores afirmaram que a motivação no trabalho tem um efeito positivo nas três variáveis anteriormente mencionadas (Aryanta et al., 2019).

No setor turístico, Estevão (2017) verificou que se as empresas investirem na motivação dos seus colaboradores, isto irá incrementar a sua produtividade e *performance* em relação ao atendimento ao cliente e serviços prestados. Neste estudo, a autora também verificou que a motivação dentro de uma organização é considerada uma variável importante tanto para os colaboradores como também para a própria organização e a sua *performance* (Estevão, 2017).

Muitos foram os estudos que também concluíram que a motivação no trabalho tem impacto positivo direto na *performance* dos colaboradores no setor turístico, (Sari et al., 2019; Fakhri et al., 2021; Sunarsi et al., 2021).

Chen et al. (2010) interligaram os traços de personalidade dos colaboradores do setor turístico com a sua motivação e comportamento inovador. Os autores verificaram que estas variáveis estabelecem uma relação positiva entre elas, uma maior motivação no trabalho gera comportamentos inovadores e tem um efeito mediador entre os traços de personalidade dos colaboradores e o seu comportamento inovador (Chen et al., 2010).

Ainda dentro do setor turístico, Dagenais-Desmarais et al. (2018) verificaram que a motivação no trabalho também tem impacto na saúde psicológica dos colaboradores.

A investigação de Putra et. al (2017) permitiu verificar que, num contexto hoteleiro, a motivação tem um papel importante no nível de envolvimento dos colaboradores no seu trabalho.

Øgaard et al. (2008) avaliaram as percepções da estrutura organizacional na

indústria hoteleira, tendo verificado que, funcionários altamente motivados procuram possibilidades de aprendizagem contínua no trabalho, procurando modos organizacionais mais abertos e orgânicos para trabalharem.

Zhu et al. (2021) fazem referência à motivação dos colaboradores durante a pandemia da Covid-19. Os autores observaram que os colaboradores motivados estavam mais propensos a seguir as diretrizes de distanciamento físico, a ficar em casa quando estavam doentes e a comprar máscaras faciais (Zhu et al., 2021). Ou seja, Zhu et al. (2021) concluíram que, se os colaboradores estiverem motivados no seu local de trabalho, estes terão mais cautela e tomarão decisões menos arriscadas, não prejudicando os seus colegas e empresa.

2.2.3 *Performance* individual

O crescente interesse neste tema deve-se ao facto do sucesso das organizações dependerem da *performance* dos seus colaboradores (Hosie & Sevastos, 2009).

Do estudo da *performance* surgem conceitos como resultado e eficiência. Enquanto o resultado traduz-se numa consequência da *performance*, isto é, o resultado diz respeito às atitudes relevantes para a obtenção de um alto desempenho num trabalho ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa, já a eficiência corresponde à avaliação do resultado deste desempenho (Brandão & Guimarães, 2001).

A *performance* corresponde ao conjunto de indicadores que são relevantes para os objetivos da organização e que influenciam o seu desempenho (Trez, 2000) e é influenciada pelos sentimentos e atitudes dos colaboradores (Darvish & Rezaei, 2011). A *performance* individual pode ser mensurada a partir de três dimensões, produtividade, adaptabilidade e flexibilidade (Mott, 1972) e a *performance* organizacional apresenta quatro indicadores de desempenho, os resultados do mercado de ações, os resultados financeiros, os resultados organizacionais e, por fim, mas não menos importante, os resultados dos recursos humanos (Dyer & Reeves, 2006).

Ao longo dos anos muitos foram os conceitos de *performance* individual. Esta variável pode ser considerada como a força que o indivíduo executa as duas tarefas

(Yucel & Bektas, 2012) e é influenciada positivamente pela vocação (Semedo, 2016). A preocupação da organização para com os seus colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho estável e organizado, contribui para que estes atendam às competências técnicas e comportamentos expectáveis da organização, apresentando assim uma boa *performance* (Semedo, 2016).

2.2.3.1 Antecedentes da *performance* individual

Tabela 2.6 - Antecedentes da *performance* individual

Antecedentes da <i>performance</i> individual	Citações
Abertura para mudanças	(Park & Park, 2019)
Agilidade cognitiva	(Park & Park, 2019)
Ambiente de trabalho	(Kurniawan et al., 2021; Kusuma, 2021; Qomariah & Utamy, 2023) (Chei et al., 2014; Kurniawan et al., 2021; Kusuma, 2021; Qomariah & Utamy, 2023)
Apoio dos colegas de trabalho e supervisores	(Park & Park, 2019)
Apoio organizacional	(Park & Park, 2019)
Atitude do gestor	(Alfandi, 2016)
Ausência de procrastinação	(Metin et al., 2018)
Autenticidade no trabalho	(Kristof-Brown et al., 2005)
Autoliderança	(Park & Park, 2019)
Autonomia na tomada de decisões	(Park & Park, 2019)
Bem-estar	(T. Wright & Cropanzano, 2000)
Bónus monetários	(Enache et al., 2013; Alfandi, 2016)
Clima de aprendizagem em equipa	(Park & Park, 2019)
Clima para inovação	(Park & Park, 2019)
Competência	(Qomariah & Utamy, 2023)
Comportamento de criação de emprego	(Kristof-Brown et al., 2005)
Comportamento dos colaboradores	(T. Wright & Cropanzano, 2000)
Criatividade	(Duarte et al., 2021)
Cultura organizacional	(Liu et al., 2022)
Disciplina	(Qomariah & Utamy, 2023)
Empenho	(T. Wright & Cropanzano, 2000)
Empoderamento	(Chei et al., 2014)
Engajamento	(Park & Park, 2019)
Envolvimento	(Liu et al., 2022)
Ergonomia	(El-Sherbeeney et al., 2023; Fraboni et al., 2023)
Ética de trabalho	(Park & Park, 2019)
Exigências de tarefas	(Park & Park, 2019)
Felicidade individual	(T. Wright & Cropanzano, 2000; Enache et al., 2013; Kurniawan et al., 2021)
Formação	(Alfandi, 2016)
Gestão de recursos humanos	(Ramadan et al., 2017)
Horário e horas de trabalho	(Ridwan et al., 2020)
Incerteza de trabalho	(Park & Park, 2019)
Licenças	(Ridwan et al., 2020)
Liderança	(Levy, 2020; Duarte et al., 2021)
Liderança transformacional	(Chei et al., 2014; Park & Park, 2019)

Antecedentes da <i>performance</i> individual	Citações
Motivação individual	(T. Wright & Cropanzano, 2000; Syarifuddin, 2019; Kurniawan et al., 2021; Kusuma, 2021)
Mudança de função	(Park & Park, 2019)
Oportunidades de carreira	(S. Wright, 2005; M. Oliveira et al., 2019)
Orientação para metas de aprendizagem	(Park & Park, 2019)
<i>Performance</i> dos colegas e da equipa	(Campbell et al., 1992)
Personalidade	(Park & Park, 2019)
Proficiência em comunicação escrita e oral	(Campbell et al., 1992)
Proficiência em tarefas específicas do trabalho	(Campbell et al., 1992)
Proficiência em tarefas não específicas do trabalho	(Campbell et al., 1992)
Programas de partilha de emprego	(Ridwan et al., 2020)
Recursos de trabalho	(Park & Park, 2019)
Relação com os colegas de trabalho	(M. Oliveira et al., 2019)
Remuneração	(Enache et al., 2013)
Recompensas	(Liu et al., 2022)
Robustez psicológica	(Park & Park, 2019)
Satisfação com o trabalho	(T. Wright & Cropanzano, 2000; Alfandi, 2016)
Sistemas de trabalho orientados para a tecnologia	(Ridwan et al., 2020)
Supervisão	(Campbell et al., 1992)
Tensão emocional	(Park & Park, 2019)
Trabalho em equipa	(Chei et al., 2014)
Visão clara	(Park & Park, 2019)
Voluntariado	(Rodell, 2013; Hu et al., 2016)

Fonte: Própria

A *performance* traduz-se no alcance dos objetivos definidos pelo colaborador e pela empresa, assim, torna-se fundamental que as organizações procurem perceber quais são os fatores que estimulam ou não a uma melhor *performance*, de modo a estimular e relacioná-los com os objetivos da organização. Os antecedentes da *performance* individual são fundamentais para a gestão de recursos humanos (Ramadan et al., 2017).

Em 1993, Campbell et al. (1992) identificou 8 antecedentes da *performance* individual, a proficiência em tarefas específicas do trabalho, a proficiência em tarefas não específicas do trabalho, a proficiência em comunicação escrita e oral, a demonstração de esforço, a disciplina pessoal, a *performance* dos colegas e da equipa, a supervisão e liderança e, por fim, a gestão e administração.

Ao longo dos últimos anos realizaram-se muitos estudos nesta temática, tendo se observado que os próprios comportamentos dos colaboradores, a existência de novas oportunidades de carreira, a satisfação no trabalho, a motivação,

o empenho, o bem-estar e a felicidade são alguns dos muitos antecedentes da *performance* individual (T. Wright & Cropanzano, 2000).

O estudo de Kurniawan et al. (2021) estudou os impactos da motivação no trabalho, o ambiente de trabalho e a competência na *performance* dos colaboradores. O autor verificou que a *performance* individual está diretamente relacionada com a motivação individual, isto é, quanto maior for a motivação dos funcionários, melhor será a sua *performance* (Kurniawan et al., 2021). Relativamente ao ambiente de trabalho, este deve manifestar a sensação de conforto e felicidade nos colaboradores, incentivando-os a permanecer no trabalho e a realizarem as suas tarefas com rigor (Kurniawan et al., 2021). Assim, foi possível verificar que um ambiente de trabalho confortável deixa os seus colaboradores felizes, melhorando a sua *performance*, verificando-se que tanto o ambiente de trabalho como a felicidade individual são antecedentes desta variável (Kurniawan et al., 2021). Já em relação à competência, o autor verificou que a competência é fundamental na habilidade que os colaboradores apresentam para realizar as tarefas pedidas, porém não é um antecedente da motivação individual (Kurniawan et al., 2021). Também no estudo de Kurniawan et al. (2021), os autores comprovaram que a competência não é um antecedente da *performance* individual, mas sim da motivação dos colaboradores.

Duarte et al. (2021) adotou uma perspetiva centrada no funcionário, estudando de que forma é que a liderança autêntica está relacionada com a *performance* individual, por intermédio do comprometimento afetivo e a criatividade dos colaboradores. Os autores verificaram que a liderança reforça a ligação emocional entre os colaboradores de determinada organização, incrementando os seus níveis de criatividade e, conseqüentemente, promovendo a sua *performance* individual (Duarte et al., 2021).

Levy (2020) defendeu que a relação entre o comportamento ético dos líderes autênticos e a melhoria da *performance* individual na medida em que os colaboradores sentem que têm mais liberdade e autonomia.

Qomariah e Utamy (2023) teve como objetivo testar o papel da competência, disciplina e ambiente de trabalho na *performance* dos colaboradores. Os autores comprovaram que existe um efeito positivo entre estes fatores na *performance* dos colaboradores.

O estudo de Ridwan et al. (2020) procurou investigar o impacto do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal na variável em estudo. Os autores verificaram que este equilíbrio é influenciado pelo horário de trabalho, direito a licenças, sistemas de trabalho orientados para a tecnologia e programas de partilha de emprego, ou seja, estes fatores têm um impacto positivo na *performance* dos colaboradores (Ridwan et al., 2020). Através deste estudo, Ridwan et al. (2020) provaram que as organizações devem implementar programas que garantam que os seus colaboradores equilibrem a vida profissional e pessoal.

O estudo de Enacheet et al. (2013) estudou a felicidade no trabalho como antecedente da *performance* individual, sendo que os autores verificaram que é uma mais-valia para as próprias organizações que estas adotem práticas que visem melhorar a felicidade dos seus colaboradores. Segundo Enacheet et al. (2013), um funcionário feliz é um funcionário trabalhador.

Matheny (2008) verificou que, apesar da remuneração e/ ou bónus monetários possa melhorar a *performance* dos colaboradores, este não é a chave principal para incrementar os níveis de felicidade dos colaboradores.

Através da investigação de Oliveira et al. (2019), os autores puderam comprovar que os seguintes fatores influenciam a variável em estudo no ambiente de trabalho, a idade, amabilidade, extroversão, consciência, abertura à experiência, relação com os colegas de trabalho e a existência de oportunidades de carreira dentro da empresa, por exemplo, promoção.

O estudo de Park e Park (2019) consistiu em analisar os estudos já existentes sobre a *performance* dos colaboradores de modo a entender de que forma as empresas podem estimular esta variável. Após a análise de 317 estudos iniciais, os autores focaram o seu estudo nos seguintes antecedentes com foco no indivíduo, no trabalho, no grupo e na organização (Park & Park, 2019). Estes antecedentes são:

(a) Com foco no indivíduo: personalidade, abertura para experiência, estabilidade emocional, consciência, extroversão, habilidade cognitiva, habilidade e conhecimento, experiência anterior, idade, eficácia, autorregulação, orientação para metas de aprendizagem, autoliderança, robustez psicológica, envolvimento no trabalho, agilidade cognitiva, abertura para mudanças, ética de trabalho, tensão emocional;

(b) Com foco no trabalho: autonomia na tomada de decisões, exigências de trabalho (interdependência de tarefas), recursos de trabalho, incerteza de trabalho, mudança de função;

(c) Com foco no grupo: apoio de colegas de trabalho e supervisores, clima de aprendizagem em equipa, liderança transformacional;

(d) Com foco na organização: visão clara, clima para inovação, apoio organizacional.

Um outro antecedente da *performance* é a ausência da procrastinação. Segundo Metin et al. (2018), estas duas variáveis estão relacionadas negativamente. Pelo contrário, o comportamento de criação de emprego e o sentimento de autenticidade no trabalho têm um efeito positivo na *performance* dos colaboradores (Kristof-Brown et al., 2005).

Em 2013, Rodell (2013) elaborou um estudo no qual investigou as relações entre o voluntariado corporativo e a *performance* dos colaboradores, tendo concluído que o voluntariado contribui positivamente para a *performance* dos seus colaboradores. Também Hu et al. (2016) estudaram a participação dos colaboradores em atividades de voluntariado patrocinados pela empresa e de que forma influencia a sua *performance*. Os autores verificaram que esta influência depende das experiências de aprendizagem adquiridas através do voluntariado. Ou seja, quando o voluntariado proporciona aprendizagens enriquecedoras ao participante, verifica-se uma influência positiva na *performance* dos colaboradores (Hu et al., 2016).

O estudo de Alfandi (2016) teve como objetivo verificar de que modo a cultura organizacional, a atitude do gestor, os incentivos financeiros, a formação e a satisfação com o trabalho influenciam a *performance* dos colaboradores no setor hoteleiro. O autor concluiu que, apesar de não considerar a cultura organizacional como um antecedente da *performance* individual, a relação entre todos os cinco fatores mencionados acima é forte e contribuem positivamente para a variável em questão (Alfandi, 2016). Apesar de Alfandi (2016) não considerar a cultura organizacional como um antecedente da *performance* individual, há estudos que mostram o contrário, tal como é o caso de Liu et al. (2022).

Kusuma (2021) elaborou um estudo no qual focou a sua atenção em compreender o impacto da motivação e do ambiente de trabalho na *performance* dos

colaboradores no setor hoteleiro. A autora verificou que, tanto a motivação como o ambiente de trabalho, afetam positivamente a *performance* dos colaboradores, porém a motivação tem um maior impacto (Kusuma, 2021).

Liu et al. (2022) estudaram de que forma a *performance* dos colaboradores é influenciada no setor hoteleiro e turístico. Os autores verificaram que a cultura organizacional, o seu envolvimento no trabalho, as recompensas, o reconhecimento e a justiça entre colaboradores são fatores que influenciam a *performance* individual (Liu et al., 2022). Os autores verificaram que a cultura organizacional tem grande impacto no envolvimento dos colaboradores e a *performance* organizacional (Liu et al., 2022).

El-Sherbeeney et al. (2023) também focaram o seu estudo na indústria do turismo e da hotelaria. Este estudo baseou-se em verificar de que modo a ergonomia afeta a *performance* dos colaboradores em ambos estes setores (El-Sherbeeney et al., 2023). A ergonomia consiste na otimização da interação entre os funcionários e o seu ambiente de trabalho (Reiman et al., 2021).

Segundo El-Sherbeeney et al. (2023), a ergonomia divide-se em ergonomia física, cognitiva e organizacional. Na ergonomia física inserem-se as ferramentas, equipamentos e ambientes que promovem o conforto físico, tais como, cadeiras confortáveis de trabalho e iluminação adequada. A ergonomia cognitiva traduz-se na importância que a organização dá às habilidades cognitivas humanas dos seus colaboradores, isto engloba fluxos de trabalho intuitivos, instruções claras, *softwares* de uso fácil, entre outros (El-Sherbeeney et al., 2023). Já a ergonomia organizacional visa otimizar os aspetos organizacionais e sociais do trabalho, através da liderança, cultura organizacional, horários de trabalho, carga de trabalho, entre outros (El-Sherbeeney et al., 2023).

O estudo de El-Sherbeeney et al. (2023) é apoiado pelo de Fraboni et al. (2023), no qual estes autores mencionam que a ergonomia tem um papel crucial na *performance* dos colaboradores.

Ainda dentro do setor turístico, Chei et al. (2014) investigou os fatores que influenciam a *performance* dos colaboradores, tendo verificado 4 antecedentes, o empoderamento, liderança transformacional, trabalho em equipa e ambiente de trabalho.

2.2.3.2 Consequentes da *performance* individual

Tabela 2.7 - Consequentes da *performance* individual

Consequentes da <i>performance</i> individual	Citações
Alcance dos objetivos	(Kline & Sulsky, 2009)
Eficácia organizacional	(Kahya, 2009)
Fidelização do cliente	(Gould-Williams, 1999)
<i>Performance</i> organizacional	(Syarifuddin, 2019)
Produtividade individual	(Windarko et al., 2023)
Produtividade organizacional	(Kahya, 2009)
Qualidade do serviço prestado	(Gould-Williams, 1999; Thevaranjan & Ragel, 2016)
Relação qualidade - preço	(Gould-Williams, 1999)
Sucesso organizacional	(Syarifuddin, 2019)

Fonte: Própria

Uma das definições de *performance* individual é o conjunto de comportamentos que influenciam os objetivos pessoais e também organizacionais (Kline & Sulsky, 2009). O grande impacto desta variável assenta na avaliação do alcance destes objetivos, portanto torna-se fundamental que cada organização identifique os níveis que compõem a sua *performance*, isto é, identificar os comportamentos e as competências que permitem a concretização dos objetivos definidos por ambos (Kline & Sulsky, 2009).

No estudo de Abbasi e Alvi (2013), os autores concluíram que a *performance* dos colaboradores tem impacto positivo na satisfação seus clientes.

A *performance* individual é o principal fator de previsão da eficácia organizacional, aumentando também a sua produtividade (Kahya, 2009).

Windarko et al. (2023) verificaram no seu estudo que a produtividade dos funcionários depende diretamente da sua *performance*.

No estudo de Gould-Williams (1999) faz-se referência à importância de se estudar a qualidade do serviço prestado. O setor hoteleiro foi o cenário escolhido pelo autor para avaliar o impacto da *performance* dos colaboradores dos diferentes departamentos, tendo-se verificado que a *performance* tem impacto direto na perceção da qualidade do serviço por parte dos consumidores, na relação qualidade - preço e na fidelização do cliente.

O estudo de Thevaranjan e Ragel (2016) veio apoiar o estudo de Gould-

Williams (1999), no qual os autores afirmam que a *performance* dos colaboradores tem um impacto elevado positivo na qualidade do serviço prestado aos clientes.

Como o ambiente hoteleiro é altamente competitivo é importante que os gestores apostem nos seus colaboradores, garantam uma boa *performance* por parte destes, estudem os seus consumidores e procurem diferenciar e destacar-se da sua concorrência (Gould-Williams, 1999).

Ainda dentro do setor hoteleiro, Syarifuddin (2019) observou que a *performance* dos colaboradores é um fator imprescindível para a organização pois, além de influenciar positivamente a *performance* organizacional também é um fator importante para a sustentabilidade da organização. No estudo de Syarifuddin (2019), o autor verificou que a magnitude do efeito da motivação individual na *performance* dos funcionários influencia o sucesso da organização.

Todos os conceitos apresentados neste capítulo são úteis para concretizar os objetivos definidos porque permitem perceber até que ponto o nível de felicidade dos colaboradores influencia a sua motivação e *performance* no trabalho.

3 Modelo e hipóteses de investigação

Este capítulo pretende apresentar o modelo de investigação utilizado e discutir as hipóteses formuladas e respetiva justificação.

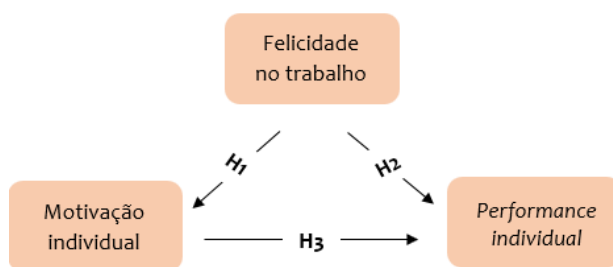
Na figura 3.1 apresenta-se o modelo de investigação, estando presente as três variáveis do estudo, felicidade individual, motivação individual e *performance* individual no trabalho.

Os objetivos deste projeto de investigação passam por:

- (a) analisar os efeitos da felicidade no trabalho na motivação dos colaboradores;
- (b) perceber a relação entre felicidade no trabalho na *performance* individual;
- (c) compreender a relação entre a motivação no trabalho e a *performance* individual.

A variável independente (felicidade no local de trabalho) irá influenciar positivamente as variáveis dependentes (motivação individual e *performance* individual).

Figura 3.1 - Modelo de investigação



Fonte: Própria

Assim, através deste modelo de investigação, pretende-se testar hipóteses que realmente comprovem a relação entre as variáveis.

3.1 Enquadramento das hipóteses

Considerando os trabalhos de investigação apresentados nos capítulos anteriores, assim como o modelo concetual de investigação, as hipóteses

consideradas para este estudo são as seguintes:

H1: Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior a motivação do colaborador.

Segundo Fisher (2010), a felicidade no trabalho está diretamente ligada à motivação no trabalho. Baker, Greenberg e Hemingway (2006) defendem que numa organização onde os colaboradores estão felizes, estes estarão mais motivados para trabalhar todos os dias, o que contribuirá para uma melhor qualidade de vida.

Chiumento (2007) verificou que as organizações devem preocupar-se com a felicidade dos seus colaboradores, pois colaboradores felizes são determinantes para o seu sucesso, desta forma, as organizações devem adotar práticas de modo a aumentar os níveis de motivação dos indivíduos. Por exemplo, a Cisco Systems Portugal foi considerada uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal por apresentar práticas de saúde e bem-estar para os seus colaboradores, desde a promoção da integração entre a vida profissional e pessoal, a flexibilidade de horários, soluções tecnológicas como a criação de escritórios virtuais a partir de casa, reuniões com telepresença, como também apresenta um plano de carreiras tanto a nível nacional como a nível internacional (CISCO, 2022).

Segundo Lustri e Miura (2004), a motivação surge também da consciência de que temos um papel fundamental na organização e que os outros colaboradores contam connosco pois estes ao sentirem que são parte integrante da empresa, ficam mais motivados e identificam-se com os objetivos da mesma. Funcionários felizes geram clientes felizes e clientes felizes reforçam a motivação dos funcionários (Lustri & Miura, 2004).

Posto isto, podemos verificar que existe uma relação positiva entre a felicidade no trabalho e a motivação do colaborador, sendo que uma maior felicidade no trabalho irá gerar um aumento da motivação do colaborador, quer a nível organizacional quer a nível individual.

Uma vez que a felicidade no trabalho é um antecedente da motivação individual no trabalho, torna-se importante que as organizações ajustem os seus objetivos também às motivações dos seus colaboradores. Assim, cada funcionário irá reagir de forma diferente às características motivadoras que certa empresa e tarefa oferecem.

Surge assim a primeira hipótese, H1: Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior a motivação do colaborador.

H2: Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, melhor a *performance* do colaborador.

A felicidade promove uma melhor *performance* tendo em conta que os indivíduos com estados emocionais positivos contribuem para melhores níveis desta variável (Kaplan et al., 2009).

Segundo Semedo (2016), a felicidade influencia a forma como os colaboradores desempenham as suas tarefas na organização. A felicidade de um trabalhador tem impacto positivo na forma como este dispõe o seu tempo, usando-o de forma mais eficaz, aumentando a velocidade e sem sacrificar a qualidade, o que acaba por influenciar toda a sua *performance* (Oswald et al., 2015).

Também Gavin e Mason (2004) defendem que a *performance* do colaborador está diretamente dependente do grau de felicidade dos colaboradores pois, quanto maior for a felicidade do indivíduos, maior será a sua produtividade, o que irá resultar numa melhor *performance* individual.

Cunha (2015) elaborou um estudo no qual pretendia verificar em que medida as empresas com trabalhadores felizes tinham melhor *performance*. O autor concluiu que esta relação é positiva.

Também Campaniço (2012) comprovou que as organizações com colaboradores mais felizes têm melhor *performance*.

No estudo realizado por Pereira (2023), a autora verificou que quanto mais feliz um colaborador estiver, maior será a sua produtividade e compromisso na organização, contribuindo de forma direta para uma melhoria da *performance* tanto individual como organizacional.

Procede-se assim à segunda hipótese de investigação, H2: Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, melhor a *performance* do colaborador.

H3: Quanto maior a motivação do colaborador, melhor será a sua *performance*.

A relação entre motivação e *performance* influencia as operações

organizacionais (Uddin & Wajidi, 2014). Com a elaboração deste estudo, os autores concluíram que há uma relação positiva entre a motivação e a *performance* individual, isto é, a desmotivação dos colaboradores irá dificultar uma *performance* eficaz (Uddin & Wajidi, 2014).

A motivação do colaborador é considerada uma variável importante na *performance* futura do mesmo (Selvarajan & Cloninger, 2012).

Segundo Ryan e Deci (2000), colaboradores motivados conseguem atingir bons níveis de *performance*. Também Rachman (2022) defendeu que uma forte motivação no trabalho irá melhorar a *performance* dos colaboradores, contribuindo para o cumprimento dos objetivos definidos.

Leitão (2014) defende que motivar os colaboradores é o mesmo que os condicionar a moverem-se num caminho melhor, com o objetivo de obter um resultado positivo.

Armstrong (2009) defende que uma elevada *performance* individual depende de uma alta motivação.

Segundo Osabiya (2015), o nível de motivação dos colaboradores influencia a *performance* dos mesmos, isto é, um alto nível de motivação garante uma *performance* de alta qualidade.

A motivação do colaborador é a sua melhor ferramenta para que atinja uma melhor *performance* (Mohamud et al., 2017). Ibrahim e Brobbey (2015) verificaram no seu estudo que o impacto de uma boa motivação individual influencia positivamente a que os colaboradores atinjam os seus objetivos pessoais, a sua felicidade, uma boa ligação com a empresa e uma boa *performance*.

A partir do estudo elaborado por Alade e Oguntodu (2015), os autores comprovaram que a motivação dos colaboradores tem uma relação significativa com a sua *performance*, isto é, quanto mais motivados estiverem melhor será a sua *performance* no local de trabalho. Daqui verifica-se que é uma mais-valia se as organizações estabelecerem medidas e atividades para se estimular a motivação dos colaboradores (Alalade & Oguntodu, 2015).

Face ao exposto propõe-se a terceira hipótese, H3: Quanto maior a motivação do colaborador, melhor será a sua *performance*.

Deste modo pretende-se dar resposta às hipóteses de investigação traçadas e verificar se realmente a variável felicidade no trabalho influencia a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, a sua *performance* individual. Assim, foram apresentadas as hipóteses de investigação propostas com as respetivas justificações teóricas que as suportam.

4 Metodologia de investigação

Neste capítulo é apresentada a metodologia de investigação utilizada neste estudo, ou seja, é definida a abordagem e plano de investigação, universo e amostra, instrumento de pesquisa e recolha de dados, pergunta e objetivos de investigação, hipóteses de estudo e tratamento e análise dos dados.

4.1 Abordagem e plano de investigação

Segundo Tuckman (2012), a escolha do método de investigação está relacionada com o objetivo da investigação e depende do tipo de estudo de caso, sendo fundamental que permita a avaliar as hipóteses formuladas.

A abordagem de investigação deste estudo segue uma metodologia quantitativa com utilização dos métodos de revisão de literatura, recolha de dados pela aplicação de um questionário e a utilização da técnica de modelação de equações estruturais SEM, baseada na variância. A técnica PLS-SEM recorre a vários programas, sendo que o utilizado neste estudo foi o SmartPLS4 (Ringle et al., 2022).

Já o plano de investigação é elaborado pelo investigador de acordo com os objetivos do seu estudo e de modo a se obter respostas às questões e hipóteses formuladas. Neste estudo a primeira fase do plano de investigação consistiu em definir o objetivo de investigação, dando-se início, numa segunda fase, ao desenvolvimento do enquadramento teórico. A revisão de literatura enquadrava a hotelaria em Portugal, fazendo referência à pandemia da COVID-19. De seguida procedeu-se ao aprofundamento dos conceitos relacionados com a temática, com apoio numa pesquisa bibliográfica.

Os artigos mencionados ao longo deste estudo foram selecionados através dos motores de busca *Google* e *Google Scholar*, tendo-se ordenado de acordo com os artigos mais relevantes e os mais recentes. Foram também utilizados outros recursos que permitiram acesso a outros artigos, estes são o *ScienceDirect*, *Emerald Insight*, *ResearchGate*, *JSTOR*, *SAGE Journals*, *SciELO* e *Semantic Scholar*.

Na terceira fase definiram-se as hipóteses, apoiadas pelo modelo de investigação. Na quarta fase foi elaborado o instrumento de recolha de dados, o questionário. Posteriormente, numa quinta fase, procedeu-se ao tratamento e

análise dos dados. Por fim, na sexta fase, desenvolveram-se as conclusões, limitações e perspectivas de investigação futura.

4.2 Universo e amostra

De acordo com Lakatos e Marconi (2021), o universo ou população de um estudo caracteriza-se como o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum e a amostra define-se como uma porção ou parcela do universo. Ou seja, a amostra é um subconjunto do universo. Stevenson (1981) defende que a amostra tem como finalidade fazer generalizações sobre todo um grupo, sem ter de analisar cada um dos seus elementos.

Assim, neste estudo, o universo abrange todos os colaboradores do setor hoteleiro em Portugal. Já a amostra corresponde a 129 inquiridos, com idade média de 28 anos, sendo que a maioria é do sexo feminino (57%), solteira (74%), com apenas ensino secundário (48%), no departamento de receção (40%) e a trabalhar há menos de um ano na empresa (55%) (ver ponto 5.1.2).

4.3 Instrumento de pesquisa e recolha de dados

O instrumento selecionado para a recolha dos dados foi o questionário. Este é composto por um conjunto de perguntas organizadas de acordo com os critérios escolhidos e são respondidos sem a presença do entrevistador (Lakatos & Marconi, 2021).

Com o intuito de dar resposta aos nossos objetivos, procedeu-se à aplicação de um questionário online com questões devidamente validadas de estudos disponíveis na literatura científica. A parte empírica foi aplicada ao setor hoteleiro, tendo sido possível inquirir 129 colaboradores hoteleiros no território português. Posteriormente, procedeu-se à utilização da técnica de modelação de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), sendo que o programa utilizado neste estudo foi o SmartPLS4 (Ringle et al., 2022).

O questionário foi criado na plataforma *Microsoft Forms*, com o tema “Efeitos da felicidade no trabalho na motivação e *performance* dos colaboradores. O caso do setor hoteleiro”. Este foi dividido em três partes, a primeira parte do questionário

inclui uma introdução, explicando a integração do questionário na elaboração da dissertação, no âmbito do Mestrado de Direção e Gestão Hoteleira da Universidade do Algarve – Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (ESGHT). A segunda parte do questionário é composta por três perguntas de grelha múltipla. Já a última parte do questionário inclui sete questões relacionadas com o perfil socioeconómico dos inquiridos: género, idade, estado civil, habilitações literárias, atividade profissional/ função e por fim há quanto tempo os inquiridos trabalham na empresa atual. Todas estas perguntas eram de resposta obrigatória.

O questionário foi difundido nas redes sociais e enviado por correio eletrónico a colaboradores do setor hoteleiro, tendo-se obtido 129 respostas.

O processo de elaboração de um questionário é demorado, envolvendo a elaboração de questões da forma mais clara e simples, a decisão de respostas abertas ou fechadas, como também o processo de organização das questões por secções diferentes. Tudo isto é baseado nas informações que são recolhidas através da revisão de literatura.

O questionário é um instrumento de pesquisa que apresenta diversas vantagens tais como, obtém respostas mais rápidas e exatas, permitindo o anonimato das mesmas e permite que as pessoas respondam quando considerarem mais oportuno.

Segundo Lakatos e Marconi (2008), o questionário tem que ser testado antes da sua utilização definitiva, aplicando-se a apenas alguns inquiridos numa pequena população escolhida. Torna-se fundamental estabelecer a validade e a confiabilidade de qualquer pesquisa antes de aceitar os resultados e conclusões (Bowden, 2002). Assim, o pré-teste é a etapa no desenvolvimento de um questionário que determina a eficácia potencial do questionário (Reynolds et al., 1993).

Este pré teste foi submetido entre 17.02.22 e 01.03.22, sendo que não foi necessário realizar alterações durante este processo. O pré-teste foi aplicado a um número restrito de colaboradores do setor hoteleiro em Portugal, 23 inquiridos e duração média de resposta foi de 5 minutos.

No pré-teste verificou-se que os inquiridos foram maioritariamente do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos, casados ou em união de facto, com ensino secundário e com funções no departamento de receção (ver

ponto 5.1.1).

4.4 Pergunta e objetivos de investigação

Este estudo tem como base três variáveis, a felicidade, motivação e *performance* individual no contexto de trabalho no setor hoteleiro, assim, os objetivos deste projeto de investigação passam por:

(a) analisar os efeitos da felicidade no trabalho na motivação dos colaboradores;

(b) perceber a relação entre felicidade no trabalho na *performance* individual;

(c) compreender a relação entre a motivação no trabalho e a *performance* individual.

A pergunta de investigação traduz-se em:

Quais são os efeitos da felicidade no trabalho na motivação e na *performance* dos colaboradores no setor hoteleiro?

4.5 Hipóteses de estudo

De modo a se alcançar os objetivos definidos e analisar a pergunta de investigação, foram definidas as hipóteses de estudo:

H1: Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior a motivação do colaborador.

H2: Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, melhor a *performance* do colaborador.

H3: Quanto maior a motivação do colaborador, melhor será a sua *performance*.

4.6 Tratamento e análise dos dados

De modo a respondermos à pergunta de investigação e a verificarmos a validade do modelo de investigação proposto, tendo em conta as hipóteses, seguimos para o tratamento e análise dos dados obtidos.

O processo de recolha foi feito através do *Google Forms*, pela aplicação de um questionário *online* e o tratamento de dados através do *Microsoft Excel* e do *software SmartPLS4* (Ringle et al., 2022).

A técnica estatística utilizada foi a de modelação de equações estruturais SEM (*Structural Equation Modeling*), baseada na variância. Os SEM-VB, neste caso, PLS-SEM, avaliam as relações entre as variáveis latentes, que correspondem às hipóteses. Neste caso as variáveis latentes são a felicidade no trabalho, motivação no trabalho e *performance* no trabalho. Cada uma destas variáveis apresenta os seus itens (ver Tabelas 5.13, 5.14 e 5.15).

A técnica de modelação de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) foi desenvolvida por Wold (1982) e, de acordo com Ringle et al. (2022), é uma das técnicas mais utilizadas junto das ciências sociais e comportamentais. A técnica PLS-SEM recorre a vários programas, sendo que o utilizado neste estudo foi o SmartPLS4 (Ringle et al., 2022).

5 Análise dos resultados

Neste último capítulo serão apresentados os resultados obtidos e respetiva discussão. Primeiramente será apresentada uma breve análise descritiva e, posteriormente, serão apresentados os resultados do modelo de investigação, sendo feita uma comparação entre estes resultados e as hipóteses previamente mencionadas.

A análise de dados permite interpretar e discutir os resultados através dos dados obtidos, pretendendo-se verificar se as hipóteses são confirmadas. Neste estudo, a análise dos dados é realizada considerando as três variáveis de estudo - felicidade no trabalho, motivação e *performance* dos colaboradores. De modo a se disponibilizar uma informação mais detalhada também são mencionadas estatísticas descritivas.

O questionário apresenta dez perguntas, todas de carácter obrigatório. Após a introdução do questionário, a segunda parte é composta por apenas três perguntas de grelha múltipla.

5.1 Análise descritiva do perfil do pré-teste

Os inquiridos do pré-teste são maioritariamente do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos, casados ou em união de facto, com ensino

secundário e com funções no departamento de recepção. As tabelas e gráficos que se seguem analisam o perfil dos inquiridos deste pré-teste.

5.1.1 Género

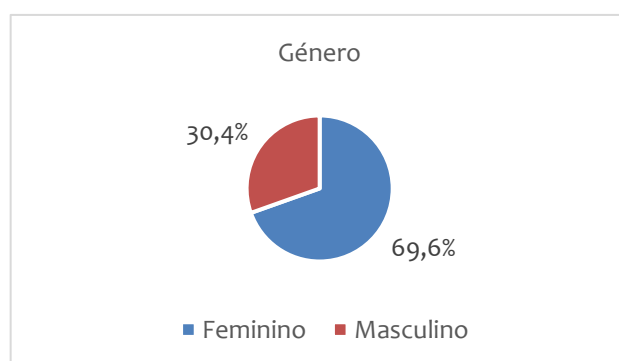
Conforme é apresentado no Gráfico 5.1 e na Tabela 5.1, os inquiridos do pré-teste são aproximadamente 70% do sexo feminino e 30% do sexo masculino.

Tabela 5.1 - Análise descritiva do Género no pré-teste

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	16	69,6%
Masculino	7	30,4%
Total	23	100%

Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

Gráfico 5.1 - Género no pré-teste



Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

5.1.2 Idade

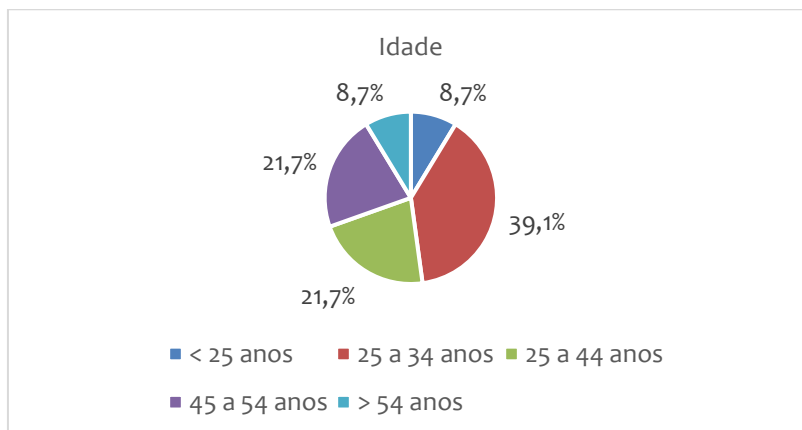
Quando questionados acerca da idade, a maioria dos inquiridos do pré-teste, 39%, têm idades compreendidas entre os 25 e 34 anos, conforme é apresentado no Gráfico 5.2 e na Tabela 5.2.

Tabela 5.2 - Análise descritiva da Idade no pré-teste

Idade	Frequência	Percentagem
< 25 anos	2	8,7%
25 a 34 anos	9	39,1%
35 a 44 anos	5	21,7%
45 a 54 anos	5	21,7%
> 54 anos	2	8,7%
Total	23	100%

Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

Gráfico 5.2 - Idade no pré-teste



Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

5.1.3 Estado civil

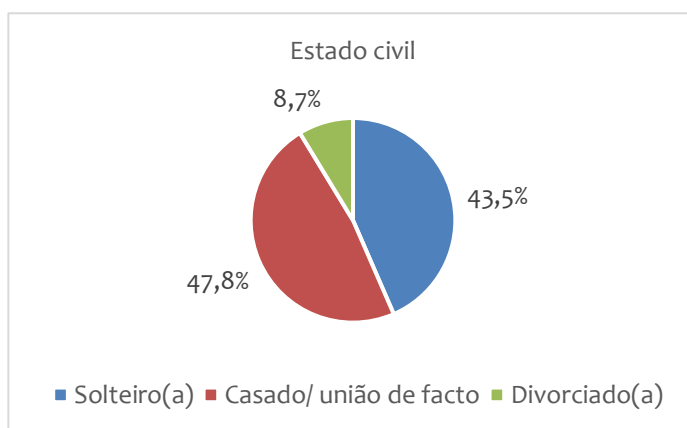
De acordo com o Gráfico 5.3 e a Tabela 5.3 verifica-se que a maioria dos inquiridos do pré-teste são casados ou em união de facto, 48%.

Tabela 5.3 - Análise descritiva do Estado civil no pré-teste

Estado civil	Frequência	Percentagem
Solteiro(a)	10	43,5%
Casado/ união de facto	11	47,8%
Divorciado(a)	2	8,7%
Total	23	100%

Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

Gráfico 5.3 - Estado civil no pré-teste



Fonte: Dados de pesquisa extraídos via *Microsoft Excel*

5.1.4 Habilitações literárias

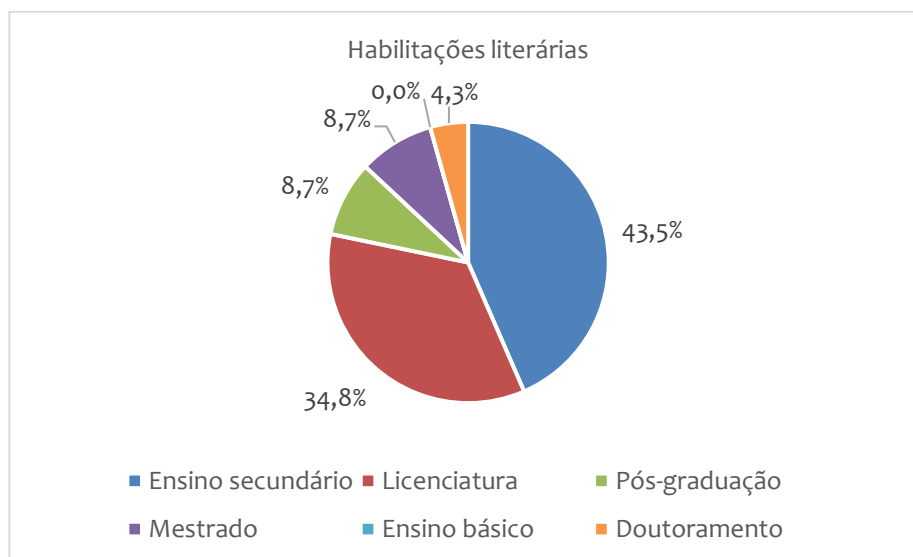
Quando questionados acerca das habilitações literárias, a maioria, 44% dos inquiridos no pré-teste têm apenas ensino secundário feito, enquanto 4% têm doutoramento. Tal se pode verificar na Tabela 5.4 e Gráfico 5.4.

Tabela 5.4 - Análise descritiva das Habilitações literárias no pré-teste

Habilitações literárias	Frequência	Percentagem
Ensino secundário	10	43,5%
Licenciatura	8	34,8%
Pós-graduação	2	8,7%
Mestrado	2	8,7%
Ensino básico	0	0%
Doutoramento	1	4,3%
Total	23	100%

Fonte: Dados de pesquisa extraídos via *Microsoft Excel*

Gráfico 5.4 - Habilitações literárias no pré-teste



Fonte: Dados de pesquisa extraídos via *Microsoft Excel*

5.1.5 Atividade profissional/ função

Relativamente à atividade profissional/ função dos inquiridos do pré-teste procedeu-se à organização das respostas por departamento do setor hoteleiro,

tendo-se obtido a seguinte Tabela 5.5 e Gráfico 5.5.

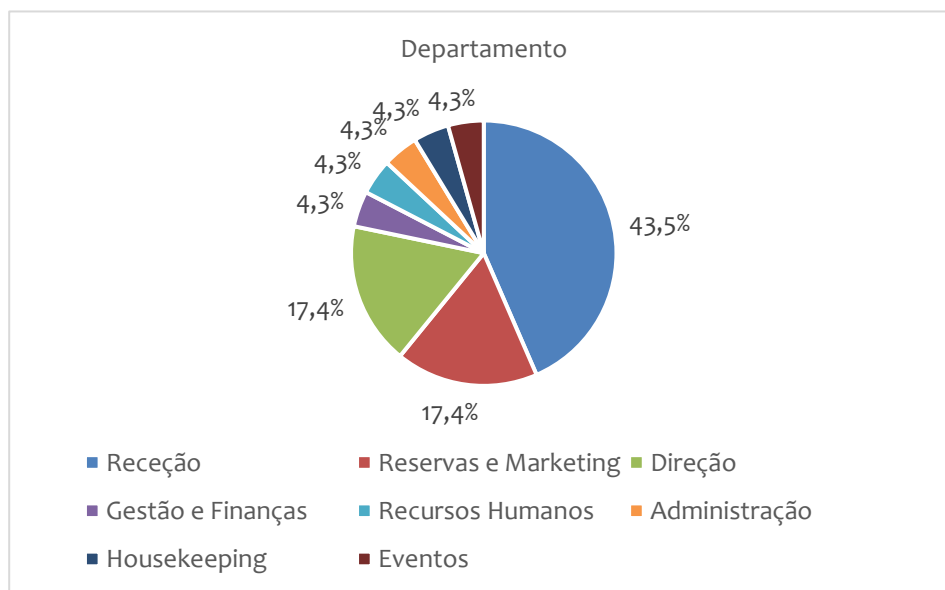
Verificou-se que na grande maioria, os inquiridos deste pré-teste têm funções no departamento de Recepção, 10 inquiridos.

Tabela 5.5 - Análise descritiva da atividade profissional/ função no pré-teste por departamento

Departamento	Frequência	Percentagem
Recepção	10	43,5%
Reservas e Marketing	4	17,4%
Direção	4	17,4%
Gestão e finanças	1	4,3%
Recursos Humanos	1	4,3%
Administração	1	4,3%
Housekeeping	1	4,3%
Eventos	1	4,3%
Total	23	100%

Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

Gráfico 5.5 - Atividade profissional/ função no pré-teste por departamento



Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

5.1.6 Tempo de trabalho na empresa

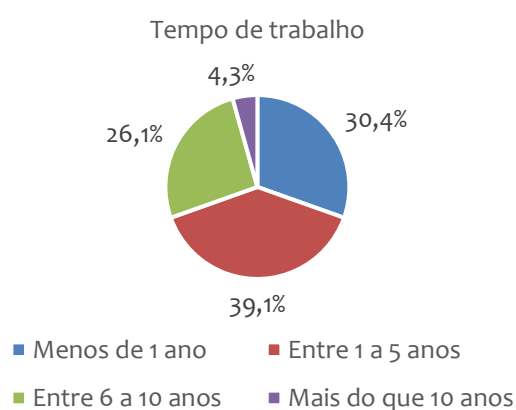
De acordo com o Gráfico 5.6 e a Tabela 5.6 verifica-se que a maioria dos inquiridos, 39%, do pré-teste trabalham na empresa há cerca de 1 a 5 anos.

Tabela 5.6 - Análise descritiva do Tempo de trabalho na empresa no pré-teste

Tempo de trabalho na empresa	Frequência	Percentagem
Menos de 1 ano	7	30,4%
Entre 1 a 5 anos	9	39,1%
Entre 6 a 10 anos	6	26,1%
Mais do que 10 anos	1	4,3%
Total	23	100%

Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

Gráfico 5.6 - Tempo de trabalho na empresa no pré-teste



Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

5.2 Análise descritiva do perfil da amostra do questionário

5.2.1 Género

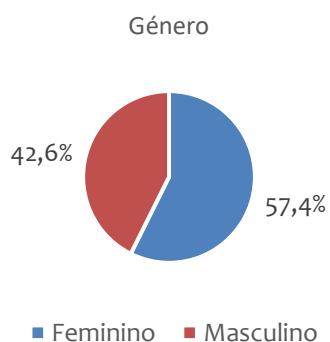
Já no que se refere ao questionário, a amostra do estudo em questão contém 129 inquiridos, dos quais cerca de 57% eram mulheres e 43% eram homens, conforme é apresentado na Tabela 5.7 e no Gráfico 5.7.

Tabela 5.7 - Análise descritiva do Género

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	74	57,4%
Masculino	55	42,6%
Total	129	100%

Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

Gráfico 5.7 - Género



Fonte: Dados de pesquisa extraídos via *Microsoft Excel*

5.2.2 Idade

Relativamente à idade, no questionário esta pergunta era de resposta aberta. De modo a se analisar melhor os resultados, agrupou-se a idade em 5 intervalos, menos que 25 anos, entre 25 e 34 anos, entre 35 e 44 anos, entre 45 e 54 anos e mais de 54 anos, de acordo com a Tabela 5.8 e o Gráfico 5.8.

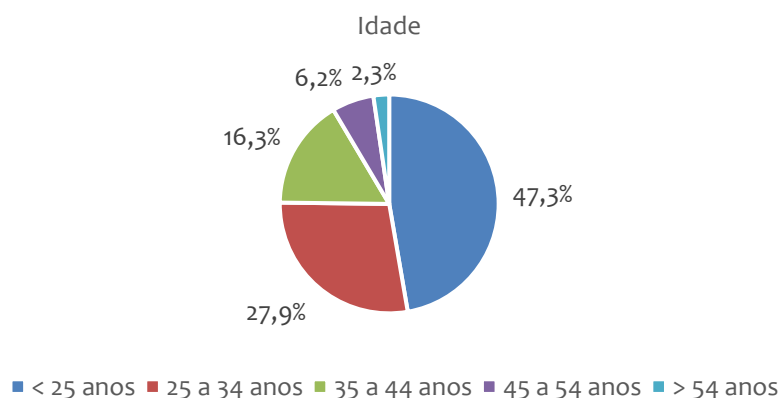
Após se analisar os resultados obtidos observou-se que a idade média dos inquiridos é de 28 anos.

Tabela 5.8 - Análise descritiva da Idade

Idade	Frequência	Percentagem
< 25 anos	61	47,3%
25 a 34 anos	36	27,9%
35 a 44 anos	21	16,3%
45 a 54 anos	8	6,2%
> 54 anos	3	2,3%
Total	129	100%

Fonte: Dados de pesquisa extraídos via *Microsoft Excel*

Gráfico 5.8 - Idade



Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

5.2.3 Estado civil

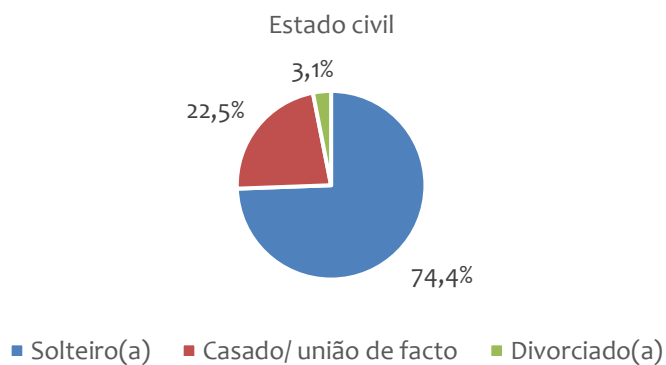
Quanto ao estado civil, a maioria, cerca de 74% era solteiro, 23% casado ou em união de facto e 3% divorciado(a), tal como está representado na Tabela 5.9 e no Gráfico 5.9.

Tabela 5.9 - Análise descritiva do Estado civil

Estado civil	Frequência	Porcentagem
Solteiro(a)	96	74,4%
Casado/ união de facto	29	22,5%
Divorciado(a)	4	3,1%
Total	129	100%

Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

Gráfico 5.9 - Estado civil



Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

5.2.4 Habilitações literárias

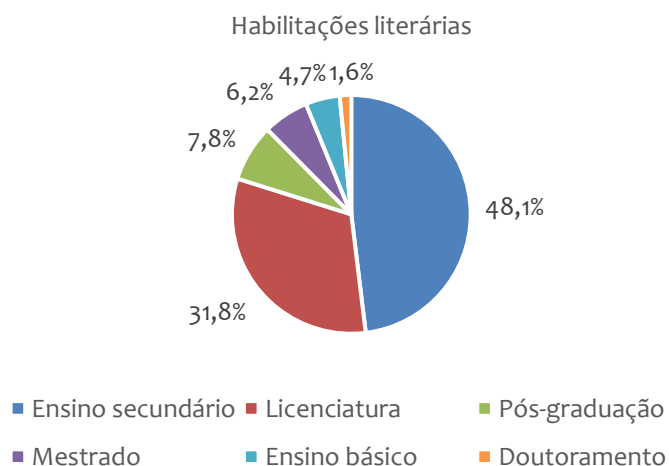
Em relação às habilitações literárias, a maioria, cerca de 48% apenas com ensino secundário e a minoria, 2% tirou doutoramento, Tabela 5.10 e Gráfico 5.10.

Tabela 5.10 - Análise descritiva das Habilitações literárias

Habilitações literárias	Frequência	Percentagem
Ensino secundário	62	48,1%
Licenciatura	41	31,8%
Pós-graduação	10	7,8%
Mestrado	8	6,2%
Ensino básico	6	4,7%
Doutoramento	2	1,6%
Total	129	100%

Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

Gráfico 5.10 - Habilitações literárias



Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

5.2.5 Atividade profissional/ função

Já no que toca à atividade profissional/ função, esta questão era de resposta aberta, tendo-se obtido 22 funções diferentes. Procedeu-se à organização das respostas por departamento do setor hoteleiro, tal como se pode verificar na Tabela 5.11 e Gráfico 5.11.

Ao analisar as respostas verificou-se que 21 inquiridos são estagiários no setor

hoteleiro.

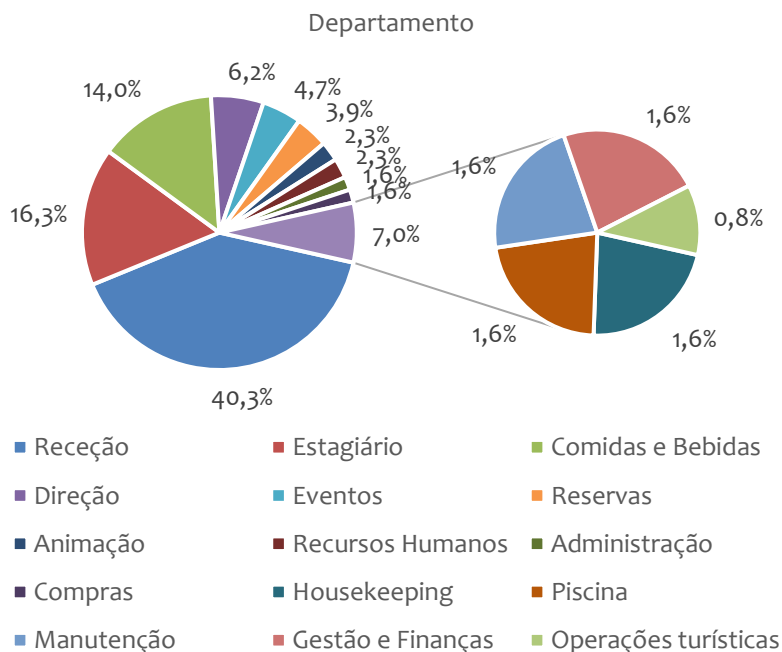
Após a análise dos resultados verificou-se que a maioria dos inquiridos tem funções no departamento de recepção, 40%.

Tabela 5.11 - Análise descritiva da Atividade profissional/ função por departamento

Departamento	Frequência	Percentagem
Recepção	52	40,3%
Estagiário	21	16,3%
Comidas e Bebidas	18	14%
Direção	8	6,2%
Eventos	6	4,7%
Reservas	5	3,9%
Animação	3	2,3%
Recursos Humanos	3	2,3%
Administração	2	1,6%
Compras	2	1,6%
Housekeeping	2	1,6%
Piscina	2	1,6%
Manutenção	2	1,6%
Gestão e finanças	2	1,6%
Operações turísticas	1	0,8%
Total	129	100%

Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

Gráfico 5.11 - Atividade profissional/ função por departamento



Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

5.2.6 Tempo de trabalho na empresa

No último ponto dentro deste grupo de perguntas os inquiridos tinham de selecionar o intervalo de tempo correspondente há duração de trabalho na empresa em questão. A maioria, 55% dos inquiridos trabalhava há menos de 1 ano na empresa atual, seguido de 26% entre 1 e 5 anos, 12% selecionou a opção “mais do que 10 anos” e a minoria, 6%, dos inquiridos trabalhava há mais do que 10 anos, Tabela 5.12 e Gráfico 5.12.

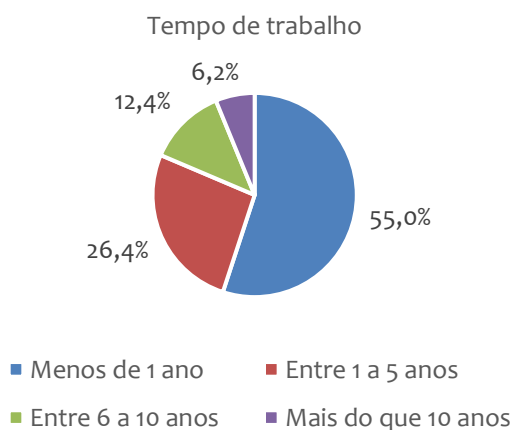
Todos os estagiários selecionaram a opção “Menos de 1 ano”.

Tabela 5.12 - Análise descritiva do Tempo de trabalho na empresa

Tempo de trabalho	Frequência	Percentagem
Menos de 1 ano	71	55%
Entre 1 a 5 anos	34	26,4%
Entre 6 a 10 anos	16	12,4%
Mais do que 10 anos	8	6,2%
Total	129	100%

Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

Gráfico 5.12 - Tempo de trabalho na empresa



Fonte: Dados de pesquisa extraídos via Microsoft Excel

5.2.7 Análise dos itens do questionário

As Tabelas 5.13, 5.14 e 5.15 apresentam a média e o desvio padrão dos itens de cada variável latente do questionário.

Tabela 5.13 - Estatística descritiva dos itens do questionário - felicidade individual

	1%	2%	3%	4%	5%	Média	Desvio Padrão (D.P.)
Felicidade individual							
HAWo1: Sereno(a)	4,7%	13,2%	14%	26,4%	41,9%	3,00	1,02
HAWo2: Cheio(a) de energia	5,4%	7,8%	15,5%	34,9%	36,4%	4,00	1,02
HAWo3: Motivado(a)	4,7%	13,2%	17,8%	30,2%	34,1%	4,00	1,08
HAWo4: Ativo(a)	2,3%	4,7%	24%	24%	45%	4,00	0,93
HAWo5: Feliz	5,4%	14,7%	20,2%	28,7%	31%	4,00	1,13
HAWo6: Amigável	3,9%	3,9%	19,4%	29,5%	43,4%	4,00	1,07
HAWo7: Entusiasmado(a)	5,4%	10,9%	17,1%	30,2%	36,4%	3,00	1,07
HAWo8: Relaxado(a)	7%	7,8%	22,5%	26,4%	36,4%	3,00	1,04
HAWo9: Otimista	5,4%	14%	14,7%	28,7%	37,2%	4,00	1,07
HAWo10: Contente	5,4%	10,1%	16,3%	27,9%	40,3%	4,00	1,07
HAWo11: Alerta	0,8%	10,1%	20,2%	29,5%	39,5%	4,00	0,98
HAWo12: Tranquilo(a)	4,7%	10,1%	16,3%	28,7%	40,3%	3,00	1,00
HAWo13: Bem-disposto(a)	4,7%	4,7%	24%	27,1%	39,5%	4,00	1,03
HAWo14: Alegre	3,9%	9,3%	23,3%	31%	32,6%	4,00	1,06
HAWo15: Calmo (a)	3,9%	16,3%	17,1%	30,2%	32,6%	3,00	1,07

Nota:

Considere 1 - Nunca; 2 - uma vez ou outra; 3 - por vezes; 4 - com alguma frequência; 5 - frequentemente, se não sempre.

Fonte: Dados de pesquisa extraídos via *Microsoft Excel*

Tendo em conta o intervalo de 3 meses em estudo, procedeu-se à análise da pergunta II do questionário, refletida através da Tabela 5.13. Esta primeira pergunta pretendeu refletir o modo como os inquiridos reagem ao seu ambiente de trabalho. Desta forma, foi definida a seguinte lista de emoções, sentimentos e estados: sereno(a), cheio(a) de energia, motivado(a), ativo(a), feliz, amigável, entusiasmado(a), relaxado(a), otimista, contente, alerta, tranquilo(a), bem-disposto(a), alegre e calmo(a), na qual os indivíduos teriam de responder de acordo com a seguinte escala de Likert: 1-nunca; 2-uma vez ou outra; 3-por vezes; 4-com alguma frequência; 5-frequentemente, se não sempre, (Semedo, 2015).

Quando questionados acerca da frequência com que sentiam certo sentimento, a maioria dos inquiridos respondeu:

(a) serenos: 41,9% (54 inquiridos) alegou que nos últimos 3 meses de estudo sentiram-se, por vezes, serenos no seu local de trabalho;

(b) cheios de energia: 36,4% (47 inquiridos) afirmou que se sentiram cheios de energia com alguma frequência;

(c) motivados: 34,1% (44 inquiridos) sentiram-se motivados com alguma frequência;

(d) ativos: 45% (58 inquiridos) afirmaram que se sentiram ativos com alguma frequência;

(e) felizes: 31% (40 inquiridos) afirmou terem-se sentido felizes no seu local de trabalho com alguma frequência;

(f) amigáveis: 43,4% (56 inquiridos) afirmou que se sentiram amigáveis frequentemente, se não sempre, no seu local de trabalho;

(g) entusiasmados: 36,4% (47 inquiridos) sentiram-se por vezes entusiasmados no trabalho;

(h) relaxados: 36,4% (47 inquiridos) declararam terem-se sentido por vezes relaxados no local de trabalho;

(i) otimistas: 37,2% (48 inquiridos) sentiram-se otimistas com alguma frequência;

(j) contentes: 40,3% (52 inquiridos) afirmaram terem-se sentido contentes com alguma frequência;

(k) em alerta: 39,5% (51 inquiridos) sentiram-se em alerta no trabalho com alguma frequência;

(l) tranquilos: 40,3% (52 inquiridos) sentiram-se por vezes tranquilos no local de trabalho;

(m) bem-dispostos: 39,5% (51 inquiridos) declararam que estiveram bem-dispostos com alguma frequência no local de trabalho;

(n) alegres: 32,6% (42 inquiridos) alegou que se sentiram alegres com alguma frequência no trabalho;

(o) calmos: 32,6% (42 inquiridos) sentiram-se calmos com alguma frequência no local de trabalho.

Resumindo, pela análise das respostas à pergunta II do questionário, é possível concluir que nos últimos 3 meses de estudo, a maioria dos inquiridos sentiu-se:

- Frequentemente, se não sempre: amigável;

- Com alguma frequência: sereno (a), cheio (a) de energia, motivado (a), ativo (a), feliz, otimista, contente, em alerta, bem-disposto (a), alegre e calmo (a);
- Por vezes: entusiasmado (a), relaxado (a) e tranquilo (a).

Tabela 5.14 - Estatística descritiva dos itens do questionário - motivação individual

	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	Média	D.P.
Motivação individual									
MOT01: Dou mais valor à função que exerço do que ao salário e outros benefícios financeiros.	7,8%	8,5%	19,4%	23,3%	18,6%	14,7%	7,8%	4,00	1,65
MOT02: O meu atual vínculo de trabalho é um fator de motivação.	5,4%	9,3%	17,8%	16,3%	20,9%	14%	16,3%	5,00	1,76
MOT03: Sinto que o hotel onde trabalho se preocupa com a motivação dos colaboradores.	12,4%	10,1%	24%	17,8%	14%	18%	11,6%	4,00	1,83
MOT04: O trabalho em hotelaria permite um maior relacionamento com vários públicos (nacionalidades, idades, classes sociais).	0%	3,1%	7%	7%	13,2%	18,6%	51,2%	7,00	1,43
MOT05: Sinto que ter uma carreira na hotelaria permite um elevado status social.	12,4%	4,7%	20,9%	20,9%	19,4%	10,9%	10,9%	4,00	1,77
MOT06: O que mais me motiva é progredir na carreira.	1,6%	8,5%	11,6%	14%	14%	17,8%	32,6%	6,00	1,76
MOT07: Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a).	0%	0,8%	9,3%	7%	20,9%	20,9%	41,1%	6,00	1,35
MOT08: Sinto-me envolvido com o hotel onde trabalho.	6,2%	5,4%	12,4%	11,6%	17,1%	27,9%	19,4%	5,00	1,78
MOT09: Sinto que com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho.	0,8%	6,2%	10,1%	11,6%	27,1%	26,4%	17,8%	5,00	1,48
MOT10: Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação.	2,3%	2,3%	10,9%	9,3%	17,8%	27,1%	30,2%	6,00	1,56
MOT11: Sinto-me motivado com as funções que exerço.	4,7%	4,7%	10,9%	19,4%	16,3%	28,7%	15,5%	5,00	1,64
MOT12: Gosto de dar o meu melhor pelo hotel onde trabalho, mesmo sem me ser solicitado.	2,3%	2,3%	7%	8,5%	7,8%	22,5%	49,6%	6,00	1,58
MOT13: Sinto-me motivado para realizar um trabalho de qualidade.	2,3%	2,3%	10,1%	11,6%	19,4%	23,3%	31%	6,00	1,57

	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	Média	D.P.
MOT14: Para mim, os meus colegas são um fator de motivação.	0,8%	4,7%	8,5%	11,6%	16,3%	24%	34,1%	6,00	1,55
MOT15: Sinto que os meus colegas estão motivados no local de trabalho.	7%	8,5%	15,5%	19,4%	22,5%	18,6%	8,5%	4,00	1,67
MOT16: Sinto-me motivado o suficiente para propor melhorias na organização do trabalho.	3,1%	5,4%	13,2%	14,7%	23,3%	25,6%	14,7%	5,00	1,58
MOT17: Sinto-me motivado para fazer tudo o que está ao meu alcance de forma a superar os objetivos.	0,8%	7,8%	10,9%	12,4%	12,4%	33,3%	22,5%	6,00	1,61
MOT18: Em termos gerais, sinto-me motivado no meu local de trabalho.	7%	7%	11,6%	15,5%	14,7%	31%	13,2%	5,00	1,77

Nota:

Considere a escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Fonte: Dados de pesquisa extraídos via *Microsoft Excel*

Na pergunta III do questionário procurou-se averiguar o modo de pensamento dos inquiridos face ao seu trabalho. Assim, numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), os inquiridos teriam de avaliar as afirmações apresentadas no questionário (Ferreira et al., 2006). Esta análise está presente na Tabela 5.14.

Quando questionados sobre o grau de concordância relativamente a:

(a) darem mais valor à função que exercem do que ao salário e outros benefícios financeiros: a percentagem de inquiridos que concordaram totalmente com a afirmação foi a mesma do que a percentagem daqueles que discordaram totalmente, 7,8% ou seja 10 inquiridos, sendo que a maioria, 23,3% (30 inquiridos) manteve opinião neutra. Considerando o lado de concordância entre a escala 5 e 7 e o lado de não concordância entre a escala 1 e 3, sendo a escala 4 a opinião neutra, foi possível deduzir que esta afirmação foi aceite porque houve mais inquiridos a responder do lado de concordância, 41%, do que no lado de não concordância, 36%;

(b) sentirem que o atual vínculo de trabalho é um fator de motivação: 16,3% (21

inquiridos) concordou totalmente com a afirmação, enquanto 5,4% (7 inquiridos) discordou totalmente. Já 16,3% (21 inquiridos) manteve opinião neutra. Com isto a afirmação foi aceite por parte dos inquiridos, pelo facto de haver menos respostas no lado de não concordância, 33%, do que no lado de concordância, 51,2%;

(c) sentirem que o hotel onde trabalham se preocupa com a motivação dos colaboradores: esta frase não foi aceite pela maioria dos inquiridos. 12,4% (16 inquiridos) discordaram totalmente, enquanto 11,6% (15 inquiridos) concordaram totalmente. O lado de não concordância abrangeu 47% e o lado de concordância 36%;

(d) reconhecerem que o trabalho em hotelaria permite um maior relacionamento com vários públicos (nacionalidades, idades, classes sociais): pouco mais de metade concordou totalmente, 51,2% (66 inquiridos). Ninguém seleccionou a opção “discordo totalmente”. Desta forma, concluiu-se que esta afirmação foi aceite pelos inquiridos;

(e) sentirem que ter uma carreira na hotelaria permite um elevado *status* social: 12,4% (16 inquiridos) discordaram totalmente, enquanto 10,9% (14 inquiridos) concordaram totalmente, o que faria com que esta afirmação fosse aceite. Porém o lado de não concordância abrangeu 38% dos inquiridos, enquanto o lado de concordância 42%;

(f) reconhecerem que o que mais os motiva é progredir na carreira: a maioria dos inquiridos, 32,6% (42 inquiridos), seleccionou a opção “concordo totalmente” e apenas 1,6% (2 inquiridos) discordaram totalmente. Daqui entende-se que o que mais motiva o colaborador da área de hotelaria não passa apenas pela execução da tarefa/ função em si, mas também pela oportunidade de progressão na carreira;

(g) identificarem que se tivessem mais recompensas profissionais, sentir-se-iam mais motivados(as): dos 129 inquiridos, a maioria, 41,1% (53 inquiridos), seleccionou a opção “concordo totalmente”. Ninguém elegeu a opção “discordo totalmente”. Tal como foi referido anteriormente, os inquiridos não se sentem motivados somente pela execução da tarefa/ função em si, mas também pela existência de recompensas profissionais;

(h) reconhecerem que se sentem envolvidos com o hotel onde trabalham: a maioria dos inquiridos, 27,9% (36 inquiridos) afirmaram se sentem envolvidos com o hotel onde trabalham. Apenas 24% dos inquiridos respondeu do lado de não

concordância, enquanto 64% respondeu do lado de concordância. 11,6% (15 inquiridos) deram resposta neutra;

(i) sentirem que com mais autonomia seriam mais eficazes no trabalho: do número total de inquiridos, mais de metade, 92, selecionaram respostas do lado de concordância e 11,6% (15 inquiridos) deram resposta neutra;

(j) constatarem que os superiores hierárquicos influenciam os seus níveis de motivação: esta afirmação é aceite pela maioria, pois apenas 20 inquiridos elegeram opções do lado de não concordância e 9,3% (12 inquiridos) responderam de forma neutra;

(k) sentirem-se motivados com as funções que exercem: obteve-se um maior número de respostas no lado de concordância, 78 respostas, enquanto o lado de não concordância obteve 26 respostas. 4,7% (6 inquiridos) selecionaram “discordo totalmente” e 15,5% (20 inquiridos) concorda totalmente com a afirmação;

(l) gostarem de dar o seu melhor pelo hotel onde trabalham, mesmo sem ser solicitado: a maioria dos inquiridos, 49,6% (64 inquiridos), respondeu “concordo totalmente”, o que nos fez perceber que, mesmo que alguém não esteja feliz na organização, irá sempre procurar dar o seu melhor, mesmo que a falta de motivação tenha influenciado negativamente essa vontade;

(m) sentirem-se motivados para realizar um trabalho de qualidade: das 129 pessoas inquiridas, 31% (40 inquiridos) responderam que concordam totalmente, 11,6% (15 inquiridos) deram resposta neutra e apenas 2,3% (3 inquiridos) discordaram totalmente, ou seja, a maioria sentiu-se motivado para realizar um trabalho de qualidade;

(n) identificarem os colegas como um fator de motivação: apenas 0,8% (1 inquirido) discordou totalmente da afirmação, desta forma, deduziu-se que uma boa equipa, com boa comunicação, apoio e respeito mútuo contribui para a motivação dos colaboradores;

(o) sentirem que os colegas estão motivados no local de trabalho: houve uma mínima diferença entre quem concordou totalmente, 8,5% (11 inquiridos) e quem discordou totalmente, 7% (9 inquiridos);

(p) sentirem que estão motivados o suficiente para propor melhorias na organização do trabalho: dos 129 inquiridos, 82, selecionaram respostas do lado de

concordância, ou seja, sentiam-se motivados para apresentar sugestões de melhorias para as empresas adotarem. 14,7% (19 inquiridos) concordou totalmente e 3,1% (4 inquiridos) discordou totalmente;

(q) sentirem que estão motivados para fazer tudo o que está ao seu alcance de forma a superar os objetivos: 12,4% (16 inquiridos) responderam de forma neutra, 0,8% (1 inquirido) discordaram totalmente com a afirmação e 22,5% (29 inquiridos) concordaram totalmente, o que nos levou a perceber que os inquiridos se sentiam motivados para alcançarem os objetivos traçados;

(r) em termos gerais, sentirem-se motivados no local de trabalho: a minoria dos inquiridos discordou totalmente da afirmação, 7% (9 inquiridos), ou seja, os inquiridos em geral sentiam-se motivados no seu local de trabalho.

Pela análise das respostas à pergunta III do questionário foi possível verificar que a maioria dos inquiridos:

- Manteve opinião neutra sobre dar mais valor à função que exerce do que ao salário e outros benefícios financeiros;

- Concordou com o facto do seu atual vínculo de trabalho ser um fator de motivação; concordou que o trabalho em hotelaria permite um maior relacionamento com vários públicos; concordou que ter carreira na hotelaria permite um elevado status social; concordou que o que mais motiva é a progressão na carreira; concordou que se tivessem mais recompensas financeiras sentir-se-iam mais motivados; a maioria sentiu-se envolvida com o hotel onde trabalha; concordou que se tivessem mais autoestima seriam mais eficazes no trabalho; concordou que os superiores hierárquicos influenciam os seus níveis de motivação; a maioria sentiu-se motivada com as funções que exerce; a maioria gostou de dar o seu melhor pelo hotel onde trabalha mesmo que tal não tenha sido solicitado; a maioria sentiu-se motivada para realizar um trabalho de qualidade; a maioria concordou que os colegas são um fator de motivação; a maioria concordou que os seus colegas estão motivados no local de trabalho, mesmo havendo uma diferença mínima entre aqueles que discordam totalmente; a maioria sentiu-se motivada para apresentar sugestões de melhorias para as empresas adotarem; a maioria sentiu-se motivada para alcançar os objetivos traçados; os inquiridos em geral sentiram-se motivados no seu local de trabalho;

- Discordou com a afirmação “sinto que o hotel onde trabalho se preocupa com a motivação dos colaboradores”.

Tabela 5.15 - Estatística descritiva dos itens do questionário - performance individual

	1%	2%	3%	4%	5%	Média	D.P.
Performance individual							
PAW01: Em comparação com os seus colegas, qual das seguintes opções melhor descreve a forma como o seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho?	2,3%	13,2%	25,6%	36,4%	22,5%	4,00	1,05
PAW02: Em comparação com os níveis de produtividade dos seus colegas, como é que avalia o seu nível de produção, em quantidade?	0%	12,4%	27,1%	40,3%	20,2%	4,00	0,94
PAW03: Em comparação com os seus colegas, como é que avalia a qualidade do seu trabalho?	0,8%	10,9%	22,5%	41,1%	24,8%	4,00	0,97
PAW04: Em comparação com os seus colegas, qual é o nível de eficiência do seu trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?	0%	11,6%	21,7%	41,9%	24,8%	4,00	0,95
PAW05: Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?	1,6%	11,6%	23,3%	41,9%	21,7%	4,00	0,99
PAW06: Em comparação com os seus colegas, qual é a eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?	0%	12,4%	21,7%	38%	27,9%	4,00	0,98
PAW07: Em comparação com os seus colegas, qual é a rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho?	0,8%	13,2%	24%	37,2%	24,8%	4,00	1,01
PAW08: Em comparação com os seus colegas, como classifica a sua capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho?	0,8%	12,4%	25,6%	38%	23,3%	4,00	0,99
PAW09: Em comparação com os seus colegas, como avalia a sua reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.)?	1,6%	16,3%	24%	38,8%	19,4%	4,00	1,03
PAW10: Em comparação com os seus colegas, como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência?	0,8%	16,3%	22,5%	37,2%	23,3%	4,00	1,03

Nota:

Considere 1 - Abaixo da média; 2 - na média; 3 - acima da média; 4 - muito bom; 5 – excelente.

Fonte: Dados de pesquisa extraídos via *Microsoft Excel*

Já os resultados referentes à pergunta IV apresentam-se na Tabela 5.15. Esta pergunta solicitava que, numa escala de 1 até 5 sendo 1 - abaixo da média; 2 - na média; 3 - acima da média; 4 - muito bom; 5 – excelente, os colaboradores teriam de avaliar, (Semedo, 2015), comparativamente com os seus colegas, de que modo:

(a) descreveriam a forma como o seu supervisor os classificaram na última avaliação formal de desempenho: na última avaliação feita pelo superior, a maioria dos inquiridos, 36,4% (47 inquiridos), obtiveram resultado “muito bom” comparativamente com os seus colegas. Enquanto apenas 2,3% (3 inquiridos) obteve “abaixo da média”;

(b) avaliariam o seu nível de produção, em quantidade: a maioria, 40,3% (52 inquiridos) avaliou a sua produtividade como muito boa. Ninguém se avaliou “abaixo da média”;

(c) avaliariam a qualidade do seu trabalho: dos 129 inquiridos, a maioria, 41% (53 inquiridos), atribuiu “muito bom” à qualidade do seu trabalho comparativamente com os seus colegas e apenas 1% (1 inquirido) selecionou “abaixo da média”;

(d) avaliariam o nível de eficiência do seu trabalho, ou seja, até que ponto é que usariam de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.): a maioria, 41,9% (54 inquiridos), atribuiu “muito bom” ao seu nível de eficácia no trabalho comparativamente com os seus colegas. Ninguém se avaliou “abaixo da média”;

(e) avaliariam as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorressem: a maioria, 41,9% (54 inquiridos), comparativamente com os seus colegas, atribuiu um “muito bom” à sua avaliação relativamente às suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas. Sendo que apenas 1,6% (2 inquiridos) respondeu “abaixo da média”;

(f) avaliariam a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho: a maioria,

38% (49 inquiridos), atribuiu um “muito bom” à sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho, enquanto 12,4% (16 inquiridos) atribuiu “na média”. Ninguém se avaliou “abaixo da média”;

(g) avaliariam a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho: a maioria, 37,2% (48 inquiridos), avaliaram a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho com valor “muito bom” comparativamente com os seus colegas. Apenas 0,8% (1 inquirido) selecionou a opção “abaixo da média”;

(h) classificariam a sua capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho: a maioria, 38% (49 inquiridos), classificou com um “muito bom” a sua capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho, sendo que apenas 0,8% (1 inquirido) optou pela resposta “abaixo da média”;

(i) avaliariam a sua reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.): a maioria, 38,8% (50 inquiridos), autoavaliou a sua reação a situações de relativa emergência com um “muito bom”, enquanto 1,6% (2 inquiridos) avaliou-se como “abaixo da média”;

(j) avaliariam a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência: a maioria, 37,2% (48 inquiridos), considerou que a qualidade da sua resposta era muito boa face a emergências, comparativamente aos seus colegas, sendo que apenas 0,8% (1 inquirido) selecionou a resposta “abaixo da média”.

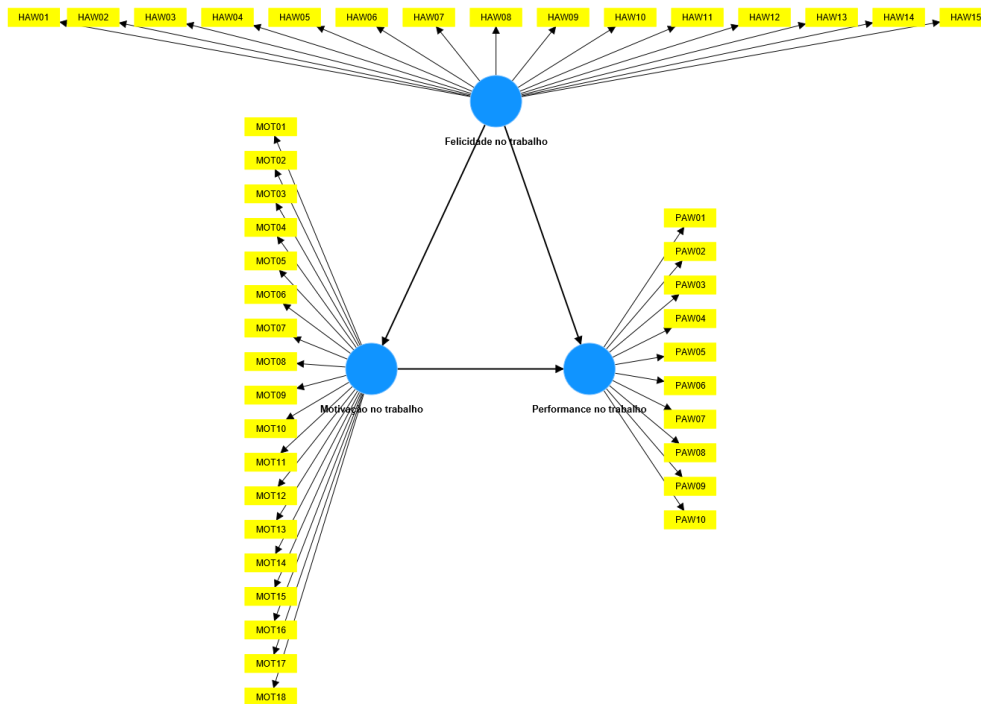
Recapitulando, neste grupo de perguntas foi possível observar que, a maioria dos inquiridos atribuiu a todas as alíneas uma avaliação de “muito bom”, ou seja, comparativamente com os colegas, a maioria dos inquiridos classificou que o seu supervisor avaliou de forma muito boa o seu desempenho; o seu nível de produção, a qualidade e eficiência do seu trabalho; as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram; a sua rapidez em adaptar-se a mudanças no trabalho; a sua capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho; a sua reação a situações de emergência e a qualidade da sua resposta a essas situações.

5.3 Análise do modelo PLS-SEM

Neste estudo, de modo a alcançarmos os objetivos definidos e avaliarmos as

hipóteses de investigação, recorreu-se à técnica PLS-SEM. Na Figura 5.1 é possível observar o modelo base usado, tendo sido criado através do programa SmartPLS4 (Ringle et al., 2022).

Figura 5.1 - Modelo base



Fonte: Modelo gerado no Software SmartPLS4 (Ringle et al., 2022)

Neste modelo estão presentes as variáveis latentes em círculos, felicidade no trabalho, motivação no trabalho e *performance* no trabalho e os respetivos itens em retângulos, que representam as perguntas do questionário. As relações entre o construto independente, neste caso a felicidade no trabalho, e os construtos dependentes, motivação e *performance* no trabalho, estão representadas por linhas, que correspondem às hipóteses que a serem testadas.

De acordo com Ringle et al. (2022), de modo a analisar o modelo proposto e testar as hipóteses apresentadas, optou-se pelo software SmartPLS4 (Ringle et al., 2022).

O processo de interpretação do PLS-SEM é segmentado em duas etapas, primeiramente é realizada a avaliação do modelo de medida (relações entre os indicadores e construtos) e posteriormente a avaliação do modelo estrutural

(relações entre os construtos).

5.3.1 Análise do modelo de medida ou *outer model*

A análise do modelo de medida no PLS-SEM é fundamental para garantir a validade e fiabilidade das medidas das variáveis latentes.

Um dos métodos utilizados para avaliar este modelo é o de cargas fatoriais (*loadings*). Estas cargas indicam a força da relação entre as variáveis mensuráveis e as variáveis latentes e, segundo Henseler et al. (2009), devem ser superiores a 0,7.

Ao analisarmos a Tabela 5.16, verificou-se que algumas destas cargas fatoriais eram inferiores a 0,7, representadas a negrito. Assim, procedeu-se à eliminação dos itens HAW04, HAW11, HAW15, MOT01, MOT04, MOT05, MOT06, MOT07, MOT09, MOT10, MOT15 e PAW01. Após verificarmos que a eliminação destes itens era uma mais-valia para a fiabilidade do modelo, mantivemos apenas as cargas fatoriais desejadas, demonstrando que as variáveis mensuráveis que fazem parte de um construto estão relacionadas entre si.

Tabela 5.16 - Outer loadings

	HAW	MOT	PAW
HAW01	0,762		
HAW02	0,724		
HAW03	0,834		
HAW04	0,668		
HAW05	0,874		
HAW06	0,739		
HAW07	0,875		
HAW08	0,709		
HAW09	0,818		
HAW10	0,879		
HAW11	0,374		
HAW12	0,829		
HAW13	0,777		
HAW14	0,855		
HAW15	0,674		
MOT01		0,673	
MOT02		0,792	
MOT03		0,740	
MOT04		0,561	
MOT05		0,623	
MOT06		0,677	
MOT07		0,526	

	HAW	MOT	PAW
MOT08		0,757	
MOT09		0,478	
MOT10		0,563	
MOT11		0,871	
MOT12		0,712	
MOT13		0,846	
MOT14		0,714	
MOT15		0,697	
MOT16		0,872	
MOT17		0,874	
MOT18		0,909	
PAW01			0,683
PAW02			0,849
PAW03			0,848
PAW04			0,895
PAW05			0,850
PAW06			0,898
PAW07			0,872
PAW08			0,874
PAW09			0,829
PAW10			0,876

Nota:

HAW: *happiness at work*; MOT: *motivation at work*; PAW: *performance at work*

Fonte: Software SmartPLS4 (Ringle et al., 2022)

Após a remoção dos itens anteriormente mencionados, continuamos a análise da fiabilidade do modelo através dos métodos da consciência interna (Alfa de Cronbach – Cronbach's Alpha), fiabilidade composta (Composite Reliability) e a variância média extraída (Average Variance Extracted) apresentadas na Tabela 5.17.

O Alfa de Cronbach revela-nos a confiança da consciência interna dos itens e a correlação entre as respostas Alfa de Cronbach. Este deve assumir valores superiores a 0,7 de modo a indicar maior fiabilidade (Davis, 1964).

A fiabilidade composta é uma medida da confiabilidade dos construtos latentes, levando em consideração a consciência das cargas fatoriais dos indicadores (Ringle et al., 2022). Também a fiabilidade composta deve assumir valores superiores a 0,7 (Hair et al., 2009).

A variância média extraída (VME) é a porção dos dados que é explicada por cada um dos construtos, assim o seu valor deve ser superior a 0,50, considerando-se

assim que mais de 50% da variação do constructo deve-se aos seus indicadores (Fornell & Larcker, 1981).

Pela análise da Tabela 5.17 verificamos os três métodos anteriormente mencionados. Tal como desejado, o Alfa de Cronbach e a fiabilidade composta de todos os construtos assumem valores superiores a 0,7 e a VME assume valores superiores a 0,5.

Tabela 5.17 - Alfa de Cronbach, Fiabilidade composta e Variância Média Extraída (VME)

	Alfa de Cronbach (α)	Fiabilidade composta	Variância Média Extraída (VME)
HAW	0,953	0,959	0,663
MOT	0,947	0,955	0,681
PAW	0,960	0,970	0,755

Nota:

HAW: *happiness at work*; MOT: *motivation at work*; PAW: *performance at work*

Fonte: Software SmartPLS4 (Ringle et al., 2022)

Ainda dentro do modelo de medida, foi necessário analisar a validade discriminante, que verifica se as variáveis latentes são distintas entre si. Esta análise foi feita através de *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT), de *Fornell-locker* e dos valores de cargas fatoriais cruzadas (*cross loading*).

Para que a validade discriminante seja garantida, os valores de HTMT devem ser inferiores a 0,9 (Hair et al., 2009), o que se comprova pela Tabela 5.18. Já nos métodos de *Fornell-locker* e *cross loading*, cada indicador deve ter maior carga no construto a que pertence do que nos restantes construtos, o que se verifica pela análise das Tabela 5.19 e Tabela 5.20, valores indicados a negrito.

Tabela 5.18 - *Heterotrait-monotrait ratio*

	HAW	MOT	PAW
HAW			
MOT	0,758		
PAW	0,236	0,294	

Nota:

HAW: happiness at work; MOT: motivation at work; PAW: performance at work

Fonte: Software SmartPLS4 (Ringle et al., 2022)

Tabela 5.19 - Fornell-locker

	HAW	MOT	PAW
HAW	0,814		
MOT	0,737	0,825	
PAW	0,228	0,292	0,869

Nota:

HAW: happiness at work; MOT: motivation at work; PAW: performance at work

Fonte: Software SmartPLS4 (Ringle et al., 2022)

Tabela 5.20 - Cargas fatoriais cruzadas

	HAW	MOT	PAW
HAW01	0,757	0,522	0,231
HAW02	0,715	0,545	0,274
HAW03	0,845	0,756	0,147
HAW05	0,894	0,663	0,212
HAW06	0,750	0,561	0,043
HAW07	0,886	0,702	0,195
HAW08	0,715	0,409	0,190
HAW09	0,814	0,583	0,194
HAW10	0,894	0,674	0,194
HAW12	0,827	0,542	0,201
HAW13	0,779	0,532	0,161
HAW14	0,867	0,603	0,196
MOT02	0,627	0,790	0,193
MOT03	0,614	0,754	0,102
MOT08	0,586	0,794	0,185
MOT11	0,680	0,898	0,273
MOT12	0,390	0,724	0,258
MOT13	0,596	0,867	0,254
MOT14	0,501	0,705	0,183
MOT16	0,646	0,874	0,346
MOT17	0,618	0,888	0,328
MOT18	0,742	0,927	0,266
PAW02	0,111	0,214	0,841
PAW03	0,183	0,255	0,838
PAW04	0,164	0,259	0,896
PAW05	0,221	0,270	0,854
PAW06	0,252	0,302	0,910
PAW07	0,242	0,295	0,888
PAW08	0,238	0,277	0,880
PAW09	0,145	0,146	0,833
PAW10	0,168	0,189	0,874

Nota:

HAW: happiness at work; MOT: motivation at work; PAW: performance at work

Fonte: Software SmartPLS4 (Ringle et al., 2022)

A técnica de *bootstrapping* com 5000 amostras aleatórias foi utilizada por forma a testar a significância de cada coeficiente de *path*, sendo que estes valores variam entre -1 e +1. Estes valores são estimados através da distribuição *t Student*. Esta distribuição duas tale considera n-1 graus de liberdade para n amostras, assim, sendo n=5000 subamostras, n-1 é 4999 e $p < 0,05$. Assim, $t(0,05; 4999) = 1960$. Tendo por base os 129 casos analisados e tendo em conta a referência anteriormente mencionada, apresentamos na seguinte Tabela 5.21 os valores obtidos. Observa-se que os valores são todos superiores ao valor mínimo, sendo que o mais elevado é 17.871.

Tabela 5.21 - Outer Weights Bootstrapping

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)
HAW01 <- Felicidade no trabalho	0.093	0.093	0.009	10.932
HAW02 <- Felicidade no trabalho	0.099	0.099	0.010	9.943
HAW03 <- Felicidade no trabalho	0.126	0.126	0.009	14.158
HAW05 <- Felicidade no trabalho	0.114	0.114	0.007	15.752
HAW06 <- Felicidade no trabalho	0.090	0.090	0.011	8.410
HAW07 <- Felicidade no trabalho	0.120	0.120	0.007	16.744
HAW08 <- Felicidade no trabalho	0.073	0.073	0.009	7.827
HAW09 <- Felicidade no trabalho	0.101	0.101	0.008	12.313
HAW10 <- Felicidade no trabalho	0.115	0.115	0.008	15.067
HAW12 <- Felicidade no trabalho	0.095	0.095	0.007	13.645
HAW13 <- Felicidade no trabalho	0.091	0.091	0.009	10.728
HAW14 <- Felicidade no trabalho	0.104	0.104	0.007	15.817
MOT02 <- Motivação no trabalho	0.122	0.121	0.009	13.676
MOT03 <- Motivação no trabalho	0.113	0.113	0.011	10.264
MOT08 <- Motivação no trabalho	0.114	0.114	0.009	13.248
MOT11 <- Motivação no trabalho	0.136	0.136	0.009	15.765
MOT12 <- Motivação no trabalho	0.085	0.085	0.012	7.308
MOT13 <- Motivação no trabalho	0.121	0.121	0.008	14.285
MOT14 <- Motivação no trabalho	0.099	0.099	0.010	9.834
MOT16 <- Motivação no trabalho	0.136	0.135	0.008	16.247
MOT17 <- Motivação no trabalho	0.130	0.129	0.007	17.759
MOT18 <- Motivação no trabalho	0.147	0.147	0.008	17.871
PAW02 <- Performance no trabalho	0.108	0.109	0.039	2.764
PAW03 <- Performance no trabalho	0.132	0.132	0.027	4.798
PAW04 <- Performance no trabalho	0.133	0.133	0.026	5.161
PAW05 <- Performance no trabalho	0.141	0.141	0.033	4.334
PAW06 <- Performance no trabalho	0.158	0.156	0.029	5.426
PAW07 <- Performance no trabalho	0.154	0.153	0.032	4.834

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)
PAW ₀₈ <- Performance no trabalho	0.145	0.144	0.030	4.798
PAW ₀₉ <- Performance no trabalho	0.077	0.077	0.043	1.790
PAW ₁₀ <- Performance no trabalho	0.099	0.099	0.034	2.891

Nota:

HAW: happiness at work; MOT: motivation at work; PAW: performance at work

Fonte: Software SmartPLS4 (Ringle et al., 2022)

Através desta análise é possível verificar que, após os ajustes feitos inicialmente, o modelo de medida tornou-se válido e fiável.

5.3.2 Análise do modelo estrutural ou *inner model*

Concluída a avaliação do modelo de medida, avançamos para o modelo estrutural. A análise da fiabilidade deste modelo passa por analisar em primeiro lugar os coeficientes de caminho (*path coefficients*). Estes coeficientes indicam a força e a direção das relações entre as variáveis latentes e o seu modelo (Hair et al., 2009). Pela análise da Tabela 5.22 verifica-se que a felicidade do trabalho tem um coeficiente de *path* de 0,737 sobre a motivação no trabalho e de 0,028 sobre a *performance* no trabalho, já a motivação no trabalho tem um coeficiente de *path* de 0,272 sobre a *performance* no trabalho.

Tabela 5.22 - Coeficientes de path - Matrix

	HAW	MOT	PAW
HAW		0,737	0,028
MOT			0,272
PAW			

Nota:

HAW: happiness at work; MOT: motivation at work; PAW: performance at work

Fonte: Software SmartPLS4 (Ringle et al., 2022)

Um outro passo a ver verificado é a avaliação de significância estatística dos coeficientes de *path*, sendo realizada através da técnica de *bootstrap*. Esta técnica é

não paramétrica (Hair et al., 2009).

O *p-value* e *t-value* são medidas para avaliar a significância estatística dos coeficientes de *path* num modelo estrutural. Estes valores correspondem à probabilidade de se rejeitar uma hipótese nula verdadeira. Considerando uma subamostra de 5000, o *p-value* deve ser menor que 0,05 e o *t-value* superior a 1,96, de modo a tornar as relações significativas (Hair et al., 2009). O *t-value* está representado na tabela na coluna *T statistics*.

O coeficiente *path* estandardizados β mede a correlação entre as variáveis latentes e é observada no modelo pelo formato de seta. Este apresenta-se na coluna *Original Sample (O)*, sendo que estes valores são os mesmos de os apresentados na Tabela 5.21.

Assim, na Tabela 5.23 é possível verificar que a H2 não foi suportada uma vez que o *p-value* não é menor que 0,05 e o *t-value* não é superior a 1,96. O *t-value* da H2 demonstra que o coeficiente *path* estandardizados β desta hipótese não é significativo.

Tabela 5.23 - Coeficientes de path . List

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Resultados
H1	0.737	0.739	0.041	17.918	0.000	Suportada
H2	0.028	0.030	0.146	0.194	0.846	Não suportada
H3	0.272	0.283	0.123	2.210	0.027	Suportada

Nota:

HAW: *happiness at work*; MOT: *motivation at work*; PAW: *performance at work*

Fonte: Software SmartPLS4 (Ringle et al., 2022)

Um outro passo é a análise da variância explicada através do R^2 e R^2 ajustado, de modo a entender o poder explicativo do modelo, a sua capacidade de predição e garantir que não existem variáveis irrelevantes.

O R^2 indica a proporção da variabilidade nas variáveis latentes, ou seja, quanto mais for o R^2 maior é a capacidade das variáveis independentes explicarem as variáveis dependentes (Hair et al., 2009). Já o R^2 ajustado penaliza a inclusão de

variáveis desnecessárias para a explicação da variável dependente (Hair et al., 2009).

Quanto mais próximo de 1 estiver R^2 , maior será a variabilidade do modelo e quanto maior for R^2 ajustado, melhor é a forma como o modelo se encontra ajustado aos dados, sem sobrevalorizar a sua capacidade de predição.

Segundo Chin (1998), R^2 com valores de 0,67, 0,33 e 0,19 corresponde aos níveis de substancial, moderado e fraco, respetivamente. Assim, pela análise da Tabela 5.24, a motivação no trabalho tem R^2 de 0,543, ou seja, apresenta um nível moderado e a *performance* no trabalho tem R^2 de 0,086, nível fraco. Já R^2 ajustado é superior na variável motivação no trabalho.

Tabela 5.24 - R^2 e R^2 ajustado

	R^2	R^2 ajustado	Nível
MOT	0,543	0,539	Substancial
PAW	0,086	0,071	Fraco
Média	0,3145	0,305	

Nota:

HAW: *happiness at work*; MOT: *motivation at work*; PAW: *performance at work*

Fonte: Software SmartPLS4 (Ringle et al., 2022)

Assim, ao longo da análise do modelo de medida e do modelo estrutural é possível verificar as três hipóteses mencionadas no estudo.

H1: Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior a motivação do colaborador

Relativamente à primeira hipótese, os resultados deste estudo suportam a H1 visto que ($\beta = 0,737$, $t\text{-value} = 17,918$ e $p\text{-value} = 0$), ou seja, tal como desejado, $p\text{-value}$ é menor que 0,05 e o $t\text{-value}$ é superior a 1,96. Assim, verifica-se que os colaboradores do setor hoteleiro acreditam que o nível de felicidade no trabalho tem um impacto positivo na sua motivação.

H2: Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, melhor a *performance* do colaborador

A H2 não é suportada visto que ($\beta = 0,028$, $t\text{-value} = 0,194$ e $p\text{-value} = 0,846$), nem o $p\text{-value}$ é menor que 0,05 nem o $t\text{-value}$ é superior a 1,96. Assim, verifica-se que os colaboradores do setor hoteleiro não concordam que um maior nível de felicidade

no trabalho implica um maior nível de motivação.

H3: Quanto maior a motivação do colaborador, melhor será a sua *performance*.

Relativamente à terceira e última hipótese, os resultados deste estudo suportam a H3 visto que ($\beta = 0,272$, $t\text{-value} = 2,210$ e $p\text{-value} = 0.027$), tal como desejado, $p\text{-value}$ é menor que 0,05 e o $t\text{-value}$ é superior a 1,96. Esta hipótese é suportada, o que demonstra que os inquiridos acreditam que a motivação do colaborador tem impacto na sua *performance*.

No próximo capítulo apresentamos as conclusões gerais, limitações do estudo e perspectivas de investigação futura.

6 Conclusão e discussão

Neste capítulo são mencionadas as conclusões gerais do estudo em questão, assim como as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

As teorias apresentadas ao longo do trabalho foram úteis para concretizar os objetivos definidos pois permitiram perceber até que ponto o nível de felicidade dos colaboradores influencia a sua motivação e *performance* no trabalho.

De acordo com a revisão de literatura, constatou-se que a felicidade no trabalho influencia positivamente tanto a motivação como também a *performance* dos colaboradores, acrescentando valor tanto para a organização como também para o indivíduo. A motivação tem um papel determinante na *performance*, pois define a intensidade e esforço dos colaboradores para alcançar as metas traçadas. Um colaborador motivado é um colaborador mais comprometido com a organização e os seus valores. Se os colaboradores estiverem felizes no seu trabalho estarão muito mais empenhados na realização das suas tarefas de modo a alcançar os objetivos pretendidos, podendo então melhorar a sua *performance* de forma significativa.

Uma vez que a felicidade no trabalho é influenciada em grande parte por diferentes fatores, cabe às empresas tentar tirar o máximo de cada um, através de fatores como a remuneração, segurança física, progressão na carreira, igualdade, entre outros. O dinheiro, apesar de melhorar o desempenho a nível da gestão, não é a peça fundamental para a felicidade no trabalho. Este estudo revela que o crescimento e desenvolvimento pessoal, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, as comunicações eficazes e as relações pessoais são as verdadeiras razões para melhorar a felicidade no trabalho.

Através dos estudos apresentados ao longo da pesquisa bibliográfica, verificou-se que cada vez mais as organizações têm adotado técnicas para promover a felicidade no trabalho pois são notórios os impactos positivos tanto a nível dos colaboradores (conduz a uma melhor *performance*) como também a nível das organizações (conduz a uma melhor e maior competitividade empresarial). Com este estudo confirma-se que os fatores que influenciam a felicidade no trabalho têm foco no indivíduo e na organização, surgindo teorias/modelos para uma melhor

compreensão deste tema tão subjetivo.

Neste estudo foi também sugerida uma proposta de perspectiva integrada que reuniu os antecedentes da felicidade no trabalho e os seus impactos no comportamento do indivíduo. Desta análise constatou-se que a dimensão experiência e a dimensão avaliação podem traduzir-se tanto em comportamentos positivos como também negativos para as organizações.

Atualmente, a felicidade no trabalho é um dos fatores com mais impacto nos colaboradores, apresentando repercussões nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, desta forma, influencia o sucesso organizacional. Torna-se fundamental que as organizações proporcionem um ambiente organizacional onde os seus colaboradores possam sentir-se bem com os seus superiores, com os seus colegas e até mesmo com eles próprios.

Através da técnica de modelação de equações estruturais de mínimos quadrados parciais PLS-SEM e com recurso ao programa SmartPLS4 (Ringle et al., 2022) foi possível verificar as três hipóteses que tinham sido definidas para este estudo, H1: Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior a motivação do colaborador, H2: Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, melhor a *performance* do colaborador e H3: Quanto maior a motivação do colaborador, melhor será a sua *performance*.

A análise do modelo de medida e do modelo estrutural contribuíram para que se adquirisse mais informações sobre o modelo base. Destas análises foi possível verificar que, tal como pretendido, o Alfa de Cronbach e a fiabilidade composta de todos os construtos assumiram valores superiores a 0,7 e a VME assumiu valores superiores a 0,5. A felicidade no trabalho tem Alfa de Cronbach de 0,953, fiabilidade composta de 0,959 e VME de 0,663. A motivação no trabalho tem Alfa de Cronbach 0,947, fiabilidade composta de 0,9555 e VME de 0,681. A *performance* no trabalho tem Alfa de Cronbach de 0,960, fiabilidade composta de 0,970 e VME de 0,7555.

Com estas análises também se verificou que a felicidade do trabalho tem um coeficiente de *path* de 0,737 sobre a motivação no trabalho e de 0,028 sobre a *performance* no trabalho, já a motivação no trabalho tem um coeficiente de *path* de 0,272 sobre a *performance* no trabalho.

Um outro fator observado na análise destes modelos foi que a motivação no

trabalho tem R^2 de 0,543, ou seja, apresenta um nível moderado e a *performance* no trabalho tem R^2 de 0,086, nível fraco. Já R^2 ajustado é superior na variável motivação no trabalho.

Relativamente às três hipóteses anteriormente mencionadas, verificou-se também que felicidade no trabalho tem uma influência de 0,737 na motivação no trabalho, a felicidade no trabalho tem uma influência de 0,028 na *performance* no trabalho e a motivação no trabalho tem uma influência de 0,272 na *performance* no trabalho, concluindo-se que as três hipóteses puderam ser validadas.

Tal como mencionado anteriormente, de acordo com a revisão de literatura, a felicidade no trabalho influencia positivamente a motivação e a *performance* dos colaboradores. Porém, segundo os inquiridos e pela análise das respostas no SmartPLS4 (Ringle et al., 2022) constatou-se que apenas duas das hipóteses foram suportadas. Os inquiridos defenderam que quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior a motivação do colaborador e quanto maior esta motivação, melhor será a sua *performance*. No entanto, não suportaram a hipótese de que quanto maior a felicidade no trabalho, melhor será a *performance* do colaborador.

mais tarde, observou-se que relativamente à primeira hipótese, os resultados deste estudo suportaram a H1 visto que ($\beta = 0,737$, $t\text{-value} = 17,918$ e $p\text{-value} < 0,001$). Assim, os colaboradores do setor hoteleiro do estudo acreditam que o nível de felicidade no trabalho tem um impacto positivo na sua motivação. A H2 não foi suportada visto que ($\beta = 0,028$, $t\text{-value} = 0,194$ e $p\text{-value} < 0,05$). Os colaboradores do setor hoteleiro em estudo não concordam que um maior nível de felicidade no trabalho implica um maior nível de motivação. Relativamente à terceira e última hipótese, os resultados deste estudo suportaram a H1 visto que ($\beta = 0,272$, $t\text{-value} = 2,210$ e $p\text{-value} < 0,05$). Esta hipótese demonstra que os inquiridos acreditam que a motivação do colaborador tem impacto na sua *performance*.

6.1 Limitações do estudo e perspetivas de investigação futura

Relativamente à limitação de estudo, deparámo-nos apenas com a necessidade de existência de uma maior amostra, obtivemos uma pequena percentagem de respostas ao questionário. Tencionava-se inquirir cerca de 350 colaboradores da área da hotelaria, sendo que se obteve apenas 129.

Numa futura investigação, sugere-se que o estudo seja aplicado a uma maior amostra. Além disso, seria interessante analisar uma outra área de trabalho, de modo a compararmos os resultados, por exemplo, o setor hoteleiro e o setor imobiliário.

Também seria pertinente acrescentar a análise da variável *performance* organizacional, com o propósito de se estudar de que modo esta variável é influenciada pela felicidade, motivação e *performance* individual.

A. Referências Bibliográficas

- Abbasi, A., & Alvi, A. (2013). Impact of employee characteristics and their performance on customer satisfaction. *Science International*, 25(2), 387–394.
- Abdallah, A., Obeidat, B., Aqqad, N., Khalil Al Janini, M., & Dahiyat, S. (2017). An integrated model of job involvement, job satisfaction and organizational commitment: A structural analysis in Jordan's banking sector. *Communications and Network*, 09(01), 28–53. <https://doi.org/10.4236/cn.2017.91002>
- Aboramadan, M., & Kundi, Y. M. (2022). Emotional culture of joy and happiness at work as a facet of wellbeing: A mediation of psychological safety and relational attachment. *Personnel Review*, 52(9), 2133–2152. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0285>
- Agaraj, X., & Murat, M. (2009). Tourism an important sector of economy development. *Annals-Economy Series*, 1(5), 83–90.
- Alalade, S., & Oguntodu, J. (2015). Motivation and employees' performance in the Nigerian banking industry. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(4), 1–14.
- Alberto, L. (2000). *Os determinantes da felicidade no trabalho: Um estudo sobre a diversidade nas trajetórias profissionais de engenheiros* [Mestrado em Psicologia]. Instituto de Psicologia da USP.
- Alderfer, C., & Schneider, B. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 489–505. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2392201>
- Alfandi, A. (2016). Selected Antecedents Impacts on Performance of Emploeyss. *Prague International Academic Conference*, 4.
- Al-Taie, M. (2023). Antecedents of happiness at work: The moderating role of gender. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2283927. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2283927>

- Amabile, T., Barsade, S., Mueller, J., & Staw, B. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403.
<https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- Ambrose, M., & Kulik, C. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231–292. <https://doi.org/10.1177/014920639902500302>
- Amorim, M., & Campos, A. (2002). A felicidade no trabalho: Estudo sobre sua revelação e articulação com a produtividade. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 1(7).
- Appelbaum, S., Serena, M., & Shapiro, B. (2004). Generation X and the Boomers: Organizational Myths and Literary Realities. *Management Research News*, 27, 1–28.
<https://doi.org/10.1108/01409170410784635>
- Aris, A. (2017). *Relationship between job satisfaction, income and leadership with happiness at work* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Utara Malaysia.
- Ariza-Montes, A., Hernández-Perlines, F., Han, H., & Law, R. (2019). Human dimension of the hospitality industry: Working conditions and psychological well-being among European servers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 138–147.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.013>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11^a). Kogan Page.
- Aryanta, I., Sitiari, N., & Yasa, P. (2019). Influence of Motivation on Job Stress, Job Satisfaction and Job Performance at Alam Puri Villa Art Museum and Resort Denpasar. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 6(2), 113–120.
<https://doi.org/10.22225/jj.6.2.1353.113-120>
- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work—A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145.
<https://doi.org/10.1177/105649260092008>

- Atan, A., Ozgit, H., & Silman, F. (2021). Happiness at work and motivation for a sustainable workforce: Evidence from female hotel employees. *Sustainability in People Management*, 13(14), 7778. <https://doi.org/10.3390/su13147778>
- Awada, N., & Ismail, F. (2019). Happiness in the Workplace. *International Journal of Innovative Technology and Explting Engineering*, 8. <https://doi.org/10.35940/ijitee.l3313.0789S319>
- Bader, H., Hashim, I., & Mohd Zaharim, N. (2013). Workplace Friendships among Bank Employees in Eastern Libya. *Digest of Middle East Studies*, 22. <https://doi.org/10.1111/dome.12020>
- Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What happy companies know: How the new science of happiness can change your company for the better*. Pearson Prentice Hall.
- Baptista, C., & Sousa, M. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, tese e relatórios (6ª)*. Pastor.
- Barbosa, B., Marques, I., & Santos, C. (2023). The multidimensional outcomes of happiness at work when there is no explicit strategy: The views of B2C employees. *International Journal of Business and Society*, 24(1), 237–253. <https://doi.org/10.33736/ijbs.5614.2023>
- Baron, R., Fortin, S., Frei, R., Hauver, L., & Shack, M. (1990). Reducing organizational conflict: The role of socially-induced positive affect. *International Journal of Conflict Management*, 1(2), 133–152. <https://doi.org/10.1108/eb022677>
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>
- Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99.

<https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>

- Baum, T., Mooney, S., Robinson, R., & Solnet, D. (2020). COVID-19's impact on the hospitality workforce—New crisis or amplification of the norm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(9), 2813–2829.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0314>
- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological bulletin*, 117, 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bellet, C., De Neve, J., & Ward, G. (2023). Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity? *Management Science*, 70(3). <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4766>
- Boehm, J., & Lyubomirsky, S. (2008a). Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment - J CAREER ASSESSMENT*, 16, 101–116.
<https://doi.org/10.1177/1069072707308140>
- Boehm, J., & Lyubomirsky, S. (2008b). Does Happiness Promote Career Success? *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101–116. <https://doi.org/10.1177/1069072707308140>
- Bose, I., & Sredharran, S. (2016). Worker's perception to job security: An empirical study on the organized leather industry in Kolkata, India. *Skyline Business Journal*, 6(1), 12–21.
- Bowden, A. (2002). Methods for pre-testing and piloting survey questions: Illustrations from the KENQOL survey of health-related quality of life. *Health Policy and Planning*, 17(3), 322–330. <https://doi.org/10.1093/heapol/17.3.322>
- Boxx, R., Odom, R., & Dunn, M. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20(2), 195–205.
<https://doi.org/10.1177/009102609102000207>
- Boyce, C., Wood, A., Banks, J., Clark, A., & Brown, G. (2013). Money, well-being, and loss aversion: Does an income loss have a greater effect on well-being than an

- equivalent income gain? *Psychological Science*, 24(12), 2557–2562.
<https://doi.org/10.1177/0956797613496436>
- Brandão, H., & Guimarães, T. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8–15. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>
- Brown, E., Thomas, N., & Bosselman, R. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 130–137.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.011>
- Brunelli, M. (2008). *Motivação no serviço público* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios.
- Bufquin, D., Park, J., Back, R., de Souza Meira, J., & Hight, S. (2021). Employee work status, mental health, substance use, and career turnover intentions: An examination of restaurant employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102764. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102764>
- Buragohain, P., & Hazarika, M. (2015). Happiness Level of Secondary School Teachers in Relation to their Job Satisfaction. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(3), 19–37.
- Caetano, A., Gonçalves das Neves, J., & Ferreira, J. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Escolar Editora.
- Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, J., & Kim, M. (2010). Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 10(2), 137–151.
<https://doi.org/10.1177/1470595810370890>
- Campaniço, E. (2012). *Felicidade organizacional – proposta de escala de medida para as*

- organizações em Portugal* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Atlântica.
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S., & Sager, C. (1992). A theory of performance. In Schmitt & Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (p. 546). Wiley.
- Carrasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38–63. <https://doi.org/10.1177/1534484314560406>
- Casado-Díaz, J., & Simón, H. (2016). Wage differences in the hospitality sector. *Tourism Management*, 52, 96–109. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.015>
- Cavalcanti, V. (2011). *Liderança e motivação* (2ª). Editora FGV.
- Cechin, J. (2022). *Saúde nas empresas: A promoção de uma ideia sustentável* (1ª). Rose.
- Cesário, F., Portugal, M., Rodrigues, B., & Correia, A. (2017). Motivation for a Career in the Hotel and Tourism Industry: A self-determination approach. *Sustainability*, 14.
- Chang, C., Rosen, C., & Levy, P. (2009). The Relationship between Perceptions of Organizational Politics and Employee Attitudes, Strain, and Behavior: A Meta-Analytic Examination. *The Academy of Management Journal*, 52(4), 779–801.
- Chei, C., Yee, H., Men, L., & Bee, L. (2014). *Factors Affect Employees' Performance In Hotel Industry* [Bachelor of Business Administration]. University Tunku Abdul Rahman.
- Chen, S., Wu, M., & Chen, C. (2010). Employee's Personality Traits, Work Motivation and Innovative Behavior in Marine Tourism Industry. *Journal of Service Science and Management*, 3(2), 198. <https://doi.org/10.4236/jssm.2010.32025>
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª). Livraria Cultura.
- Chiavenato, I. (2016a). *Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos* (5ª). Editora Manole.
- Chiavenato, I. (2016b). *Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos* (5ª).

Editora Manole.

- Chien, G., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(4), 473–495.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Chin, W. (1998). Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 10.
- Chiumento, S. (2007). *Happiness at work index—Research report 2007* (p. 8).
<https://arboraglobal.com/documents/Happiness%20at%20Work%20Index%202007.pdf>
- CISCO. (2022). *Cisco é novamente a melhor empresa para trabalhar em Portugal, segundo o ranking GPTW*. Cisco. https://www.cisco.com/c/pt_pt/about/press/news-archive-2022/20220404.html
- Clavery, S. (2020). *Isso é employer branding?* Editora Leader.
- Cortinhas, A. (2014). *Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e económicos diferentes: Crise e crescimento* [Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/10252>
- Cunha, F. (2015). *A influência da felicidade na performance/ produtividade* [Dissertação de Mestrado, Universidade Atlântica]. <http://repositorio-cientifico.essatla.pt/handle/20.500.12253/936>
- Cziksentmihalyi, M. (1990). *Flow – the psychology of optimal experience*. Harper & Row, Publishers, Inc.
- Dagenais-Desmarais, V., Leclerc, J., & Londei-Shortall, J. (2018). The relationship between employee motivation and psychological health at work: A chicken-and-egg situation? *Work & Stress*, 32(2), 147–167.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1317880>

- Danna, K., & Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
<https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(3), 421–436.
- Daryanto, E. (2014). Individual characteristics, job characteristics, and career development: A study on vocational school teachers' satisfaction in Indonesia. *American Journal of Educational Research*, 2(8), 698–702. <https://doi.org/10.12691/education-2-8-20>
- Davidson, M., Mcphail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: Past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23, 498–516.
<https://doi.org/10.1108/09596111111130001>
- Davis, F. (1964). *Educational measurements and their interpretation* (1^a). Wadsworth Pub. Co.
- Deal, J., Stawiski, S., Graves, L., Gentry, W., Weber, T., & Ruderman, M. (2013). Motivation at work: Which matters more, generation or managerial level? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 1–16. <https://doi.org/10.1037/a0032693>
- Dejours, C., Abdoucheli, E., & Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho—Contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (1^a). Atlas.
- Deloitte. (2020). The end of an era. Rethink what's normal. *Atlas Da Hotelaria 2020 – 15^a Edição*.
- Deloitte. (2022). 2022 *Deloitte travel outlook. The winding path to recovery*. 13.
- Deloitte. (2023). 2023 *travel industry outlook*. 13.
- Demerouti, E., Veldhuis, W., Coombes, C., & Hunter, R. (2019). Burnout among pilots: Psychosocial factors related to happiness and performance at simulator training. *Ergonomics*, 62(2), 233–245. <https://doi.org/10.1080/00140139.2018.1464667>
- Demirbulat, Ö., Saatci, G., & Aymankey, Y. (2019). A Conceptual Assessment on the

- Importance of Employee Happiness in Tourism Enterprises. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. <https://doi.org/10.26466/opus.579814>
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4). <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Dolan, P., Peasgood, T., & White, M. (2008). Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being. *Journal of Economic Psychology*, 29(1), 94–122. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.09.001>
- Duarte, A., Ribeiro, N., Semedo, A., & Gomes, D. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, 675749. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Dutton, J. (2003). *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*. John Wiley & Sons.
- Dutton, J., & Ragins, B. (2007). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. xxi, 421). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Dyer, L., & Reeves, T. (2006). From human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 657–667. <https://doi.org/10.1080/09585199500000041>
- Easterlin, R. (2004). *The economics of happiness*. 133(2), 26–33. <https://doi.org/10.1162/001152604323049361>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Elshaer, I., & Azazz, A. (2023). Mental Health of Tourism Employees Post COVID-19 Pandemic: A Test of Antecedents and Moderators. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 13(3), 626–641.

<https://doi.org/10.3390/ejihpe13030048>

- El-Sherbeeney, A., Al-Romeedy, B., Abd elhady, M., Sheikhsouk, S., Alsetoohy, O., Liu, S., & Khairy, H. (2023). How Is Job Performance Affected by Ergonomics in the Tourism and Hospitality Industry? Mediating Roles of Work Engagement and Talent Retention. *Sustainability*, 15(20), 14947. <https://doi.org/10.3390/su152014947>
- Enache, M., M. Sallán, J., Simo, P., & Fernandez, V. (2013). Organizational commitment within a contemporary career context. *International Journal of Manpower*, 34(8), 880–898. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2013-0174>
- Estevão, G. (2017). A motivação no trabalho e a sua importância: Análise da perspectiva individual em uma agência de turismo. *COLLOQUIUM SOCIALIS*, 01, 27–32. <https://doi.org/10.5747/cs.2017.v01.nesp.s0005>
- Eurostat. (2020). *How usual is it to work from home?* <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1>
- Fakhri, M., Destianti, V., Madiawati, P., Nurnida, I., & Kurnia, B. (2021, março 7). The Effect of Job Stress and Job Motivation Toward Employee Performance in Department of Tourism and Culture Bandung. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Singapore, Singapore. <https://doi.org/10.46254/AN11.20210961>
- Featherman, M., & Pavlou, P. (2003). Predicting e-services adoption: A perceived risk facets perspective. *International Journal of Human-Computer Studies*, 59(4), 451–474. [https://doi.org/10.1016/S1071-5819\(03\)00111-3](https://doi.org/10.1016/S1071-5819(03)00111-3)
- Fernandes, K., & Zanelli, J. (2006). O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 55–72. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000100004>
- Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When Does Quality of Relationships with

- Coworkers Predict Burnout over Time? The Moderating Role of Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1163–1180. <https://doi.org/10.1002/job.673>
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Instituto Superior de Psicologia Aplicada*, 12(2), 187–198.
- Ferrer-i-Carbonell, A. (2005). Income and well-being: An empirical analysis of the comparison income effect. *Journal of Public Economics*, 89(5), 997–1019. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2004.06.003>
- Fisher, C. (2010). Happiness at Work: Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fraboni, F., Brendel, H., & Pietrantoni, L. (2023). Evaluating Organizational Guidelines for Enhancing Psychological Well-Being, Safety, and Performance in Technology Integration. *Sustainability*, 15(10), Artigo 10. <https://doi.org/10.3390/su15108113>
- Freitas, M. (2006). *Cultura organizacional: Identidade, sedução e carisma?* (5ª, Vol. 41). FGV. <https://www.scielo.br/j/rae/a/XwqFp3nNCFR4RnmJFt6LCwK/?lang=pt>
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139–161. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x>
- Freudenberger, H. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159–165. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Frigotto, G. (2007). Educação profissional e capitalismo dependente: O enigma da falta e

- sobra de profissionais qualificados. *Trabalho, Educação e Saúde*, 5, 521–536.
<https://doi.org/10.1590/S1981-77462007000300011>
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday. *Journal of management*, 35(1), 94–111. <https://doi.org/10.1177/0149206307308911>
- Gagné, M. (2003). The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement. *Motivation and Emotion*, 27, 199–223.
<https://doi.org/10.1023/A:1025007614869>
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008). A Temporal Analysis of the Relation between Organisational Commitment and Work Motivation. *Psychologica Belgica*, 48, 219–241. <https://doi.org/10.5334/pb-48-2-3-219>
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Galván-Vela, E., Mercader, V., Arango Herrera, E., & Ruíz-Corrales, M. (2022). Empowerment and support of senior management in promoting happiness at work. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 22(3), 536–545.
- Gangwani, S., Alhalawany, R., & Sheikh, S. (2020). Determinants of Employee Workplace Happiness in Hospitality Sector in Riyadh. *International Journal of Innovation*, 14(12).
- Ganzach, Y. (1998). Intelligence and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 41(5), 526–539. <https://doi.org/10.2307/256940>
- Gavin, J., & Mason, R. (2004). The Virtuous organization. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>
- Gentry, W., Griggs, T., Deal, J., & Mondore, S. (2009). *Maintaining focus, energy and options over the career* (Information Age Publishing; Illustrated). Information Age Publishing.
- Gould-Williams, J. (1999). The Impact of Employee Performance Cues on Guest Loyalty,

- Perceived Value and Service Quality. *The Service Industries Journal*, 19(3), 97–118.
<https://doi.org/10.1080/02642069900000032>
- Grant, A. (2017). Solution-focused cognitive–behavioral coaching for sustainable high performance and circumventing stress, fatigue, and burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 98–111. <https://doi.org/10.1037/cpb0000086>
- Grant, A., Christianson, M., & Price, R. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Grant, A., & Shandell, M. (2022). Social Motivation at Work: The Organizational Psychology of Effort for, Against, and with Others. *Annual Review of Psychology*, 73(1), 301–326. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060321-033406>
- Graves, L., Cullen, K., Lester, H., Ruderman, M., & Gentry, W. (2015). Managerial motivational profiles: Composition, antecedents, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 32–42. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.12.002>
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Grobelna, A., & Marciszewska, B. (2016). Undergraduate students' attitudes towards their future jobs in the tourism sector: Challenges facing educators and business. *Academic Conferences International Limited*, 138–145.
- Gursoy, D., & Chi, C. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: Review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(5), 527–529. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1788231>
- Hackman, R., & Oldham, G. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, Jr., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise Multivariada De*

- Dados (6^a). Bookman.
- Han, J. (2005). *The relationships of perceived risk to personal factors, knowledge of destination, and travel purchase decisions in international leisure travel* [Tese de Doutoramento]. Instituto Politécnico e Universidade Estadual da Virgínia.
- Handa, M., & Gulati, A. (2014). Employee engagement: Does individual personality matter. *Journal of Management Research*, 14(1), 57–67.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. Em *Advances in International Marketing* (Vol. 20, pp. 277–319). [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1960). *The motivation to work*. 15(2), 275–276. <https://doi.org/10.7202/1022040AR>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2011). *The Motivation to Work* (Reimpressão). Transaction Publishers.
- Hess, T., & Auman, C. (2001). Aging and social expertise: The impact of trait-diagnostic information on impressions of others. *Psychology and Aging*, 16(3), 497–510. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.16.3.497>
- Hosie, P., & Sevastos, P. (2009). Does the «Happy-productive worker» thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2). <https://doi.org/10.1108/17538350910970219>
- House, J. (1981). *Work stress and social support*. Londres (2^a, Vol. 4). Addison-Wesley Publishing Company.
- Hu, J., Jiang, K., Mo, S., Chen, H., & Shi, J. (2016). The motivational antecedents and performance consequences of corporate volunteering: When do employees

- volunteer and when does volunteering help versus harm work performance?
Organizational Behavior and Human Decision Processes, 137, 99–111.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.005>
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations.
International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 743–757.
<https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Hwang, E. (2019). Effects of the organizational culture type, job satisfaction, and job stress on nurses' happiness: A cross-sectional study of the long-term care hospitals of South Korea. *Japan Journal of Nursing Science*, 16(3), 263–273.
<https://doi.org/10.1111/jjns.12235>
- Ibrahim, M., & Brobbey, V. (2015). Impact of motivation on employee performance. The case of some selected micro finance companies in Ghana. *International Journal of Economics, Commerce & Management*, 3(11), 19.
- Ignarra, L. (2003). *Fundamentos do Turismo* (2ª). Thomson Pioneira.
- INE (Ed.). (2022). *Estatísticas do Turismo—2021*. 71.
- Irwin, T. (1995). *Plato's Ethics* (1ª). Oxford University Press.
- Iverson, R., & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71–82. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00290.x>
- Jones, M., Jones, R., Latreille, P., & Sloane, P. (2009). Training, job satisfaction, and workplace performance in Britain: Evidence from WERS 2004. *LABOUR*, 23(s1), 139–175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9914.2008.00434.x>
- Jones, R. (2016, julho 19). The family dynamics we grew up with shape how we work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/07/the-family-dynamics-we-grew-up-with-shape-how-we-work>
- Jones, S. (1992). Was there a hawthorne effect? *American Journal of Sociology*, 98(3), 451–

468. <https://doi.org/10.1086/230046>

- Jose, R., Minh, H., Ullah, S., & Sadiq, M. (2021). *Enhancing Staff's Work Motivation in Vietnamese Companies*. 12(14), 4402–4410.
- Junça Silva, A., & Coelho, N. (2022). The moderating role of organizational culture on the relationship between workers' attitudes towards telework and happiness. *Kybernetes*, 52(10), 4357–4374. <https://doi.org/10.1108/K-02-2022-0231>
- Jung, H., Jung, Y., & Yoon, H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kahneman, D., & Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(38), 16489–16493. <https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107>
- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39, 96–104. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2008.06.006>
- Kalleberg, A. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/000312240907400101>
- Kanto, M., & Sjahrudin, H. (2020). How psychological capital mediates the relationship between thriving at work and happiness at work? A cross-sectional research for tourism sector of indonesia. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 1798–1812.
- Kaplan, S., Bradley-Geist, J., Luchman, J., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and

- negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *The Journal of applied psychology*, 94, 162–176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Karasek, R. (1989). *The political implications of psychosocial work redesign: A model of the psychosocial class structure*. Routledge.
- Kline, T., & Sulsky, L. (2009). Measurement and assessment issues in performance appraisal. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 50(3), 161–171. <https://doi.org/10.1037/a0015668>
- Koustelios, A., Theodorakis, N., & Goulimaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *International Journal of Educational Management*, 18(2), 87–92. <https://doi.org/10.1108/09513540410522216>
- Kowske, B., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business & Psychology*, 25, 265–279. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kultalahti, S., & Liisa, V. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569–582. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0101>
- Kurniawan, M., Qomariah, N., & Cahyono, D. (2021). The Role of Leadership and Competence in Improving Work Motivation and Performance of Cooperative Employees. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 04(10). <https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i10-09>
- Kusuma, A. (2021). The effect of motivation and work environment on the performance of hotel employees, Muria Semarang. *Jurnal Ekonomi*, 10(02), Artigo 02.

<https://doi.org/10.58471/ekonomi.v10i02.146>

Lai, Y., & Cai, W. (2023). Enhancing post-COVID-19 work resilience in hospitality: A micro-level crisis management framework. *Tourism and Hospitality Research*, 23(1), 88–100.

<https://doi.org/10.1177/14673584221075182>

Lakatos, E., & Marconi, M. (2008). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª). Atlas.

Lakatos, E., & Marconi, M. (2021). *Técnicas de Pesquisa* (9ª edição). Atlas.

Lancman, S., & Sznelwar, L. (2004). *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Paralelo 15, Ed. Fiocruz.

Leitão, S. (2014). *A motivação como um factor determinante na performance dos recursos humanos: Estudo de caso* [Tese de Mestrado, Universidade de Évora].

<https://www.rdp.uevora.pt/handle/10174/13006>

Leite, T. (2016). *A Felicidade no Trabalho: O Impacto na Gestão das Organizações* [Tese de Mestrado]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/15221>

Levy, L. (2020). The Relationship Between Authentic Leadership in Project Managers and Project Success. *Walden University*, 122.

Li, A., & Liao, H. (2014). How do leader–member exchange quality and differentiation affect performance in teams? An integrated multilevel dual process model. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 847–866. <https://doi.org/10.1037/a0037233>

Liu, X., Yu, J., Guo, Q., & Li, J. (2022). Employee engagement, its antecedents and effects on business performance in hospitality industry: A multilevel analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1512>

Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)

Locke, E., & Latham, G. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240–246.

- Lodahl, T., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33. <https://doi.org/10.1037/h0021692>
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Lustri, D., & Miura, I. (2004). Influência do estilo de liderança nos resultados organizacionais: Um estudo de caso em empresa de consultoria. *Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad - ENEO*, 3(1), 18.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C., & Avolio, B. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. Em *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge* (p. 256). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K., & Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111–131. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>
- Maktoum, M. (2017). *Reflections on Happiness and Positivity*. Explorer Publishing.
- Malau, H., & Sopotra, J. (2019). The Effect of Career Development and Compensation on Employee Work Motivation at Tourism Attraction in West Java. *Abstract Proceedings International Scholars Conference*, 7(1).
- Martin, C. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39–44. <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>

- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99–113.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Matheny, L. (2008). Money not key to happiness, survey finds. *Physician Executive*, 34(6), 14–15.
- Maximiano, A. (2006). *Teoria geral da administração* (1ª). Atlas.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivation humana* (1ª). S. A. de Ediciones.
- McNulty, J., & Fincham, F. (2011). Beyond positive psychology? Toward a contextual view of psychological processes and well-being. *The American psychologist*, 67, 101–110.
<https://doi.org/10.1037/a0024572>
- Metin, U., Peeters, M., & Taris, T. (2018). Correlates of procrastination and performance at work: The role of having “good fit”. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 46(3), 228–244. <https://doi.org/10.1080/10852352.2018.1470187>
- Mhlanga, O. (2018). Factors influencing employee motivation in hotels. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(3), 1–8.
- Mohamud, S., Ibrahim, A., & Hussein, J. (2017). The effect of motivation on employee performance: Case study in Hormuud company in Mogadishu Somalia. *International Journal of Development Research*, 7(11), 17009–17016.
- Moraes, R. (2020). Prevenindo conflitos sociais violentos em tempos de pandemia: Garantia da renda, manutenção da saúde mental e comunicação efetiva. Em *Nota Técnica 17* (Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia; Vol. 22, p. 26). <http://www.ipea.gov.br>
- Morgeson, F., & Humphrey, S. (2006). The Work Design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021->

9010.91.6.1321

- Mott, P. (1972). *The characteristics of effective organization*. Harper & Row.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee – organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover* (Academic Press).
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Øgaard, T., Marnburg, E., & Larsen, S. (2008). Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism Management*, 29(4), 661–671.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.006>
- Oliveira, L., Cavazotte, F., & Paciello, R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17, 418–437.
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000400003>
- Oliveira, M., Natividade, J., Assis, R., & Mambrini, N. (2019). Performance, Satisfaction and Intention to Remain in Organizations: Individual to Contextual Predictors. *Trends in Psychology*, 27, 549–567. <https://doi.org/10.9788/TP2019.2-18>
- Oliveira, P., & Limongi-França, A. (2006). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE eletrônica*, 4. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482005000100005>
- OMT. (2001). *Introdução Ao Turismo*. Roca.
- OPAS. (2020). *OMS afirma que Covid-19 é agora caracterizada como pandemia*.
<https://www.paho.org/pt/news/11-3-2020-who-characterizes-covid-19-pandemic>
- Ortiz-de-Urbina-Criado, M., Robina-Ramírez, R., & Ravina-Ripoll, R. (2023). How can tourism managers' happiness be generated through personal and innovative tourism services? *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 751–774.

- <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0594>
- Osabiya, B. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7, 62–75.
<https://doi.org/10.5897/JPAPR2014.0300>
- Oswald, A., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822. <https://doi.org/10.1086/681096>
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294–324.
<https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Paschoal, T., Torres, C., & Porto, J. (2010). Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 1054–1072. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>
- Pawar, B. (2008). Two approaches to workplace spirituality facilitation: A comparison and implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 544–567.
Leadership & Organization Development Journal, 29, 544–567.
<https://doi.org/10.1108/01437730810894195>
- Pereira, G. (2023). *O impacto da mentoria e da felicidade no desempenho organizacional: Um estudo de caso* [Tese de Mestrado]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/45723>
- Petchsawang, P., & Duchon, D. (2009). Measuring workplace spirituality in an Asian context. *Human Resource Development International*, 12, 459–468.
<https://doi.org/10.1080/13678860903135912>
- Prolo, I., & Arantes, D. (2016). Expressões de felicidade no trabalho organizacional: Estudo com executivos, profissionais graduados e não-graduados. *IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*, 17.
- Proudfoot, J., Corr, P., Guest, D., & Dunn, G. (2009). Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction,

- productivity, and turnover. *Personality and Individual Differences*, 46(2), 147–153.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.09.018>
- Putra, D., Tri, I., Ardika, W., Antara, M., Hulfa, I., & Idrus, S. (2021). The Effects of Quality of Work Life on Job Performance, Work Motivation, Work Ethics, Job Satisfaction, and Self-efficacy of Hotel Employees in Lombok. *CRIT - Centre for Research and Innovation in Tourism*, 10(3), 19–37.
- Putra, E., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228–241. <https://doi.org/10.1177/1467358415613393>
- Qomariah, N., & Utamy, N. (2023). The Role of Competence, Work Discipline and Work Environment Improving Employee Performance in Cooperatives in Jember Regency. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 152–167. <https://doi.org/10.25139/ekt.v7i2.6861>
- Rachman, M. (2022). Impact of Motivation on Performance: The Role of Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 15, 376–393.
<https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i3.37848>
- Raghunathan, R., & Chitturi, R. (2023). Happiness and Fulfilment in the Workplace: It's Importance, Definition, and Determinants. Em S. Chetri, T. Dutta, M. Mandal, & P. Patnaik (Eds.), *Understanding Happiness* (pp. 345–361). Springer Nature.
https://doi.org/10.1007/978-981-99-3493-5_16
- Ramadan, B., Dahiyat, S., & Bontis, N. (2017). Intellectual capital, knowledge management and social capital within the ICT sector in Jordan. *Journal of Intellectual Capital*, 18.
<https://doi.org/10.1108/JIC-06-2016-0067>
- Ramos, D., & Costa, C. (2017). *Turismo: Tendências de evolução*. 10(1).
<https://doi.org/10.18468/pracs.2017v10n1.p21-33>
- Rath, T. (2006). *Vital friends: The people you can't afford to live without* (1ª). Gallup Press.
- Ravina-Ripoll, R., Galvan-Vela, E., Sorzano-Rodríguez, D. M., & Ruíz-Corrales, M. (2022).

- Mapping intrapreneurship through the dimensions of happiness at work and internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 230–248. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0037>
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos*, 7(12), 215–233.
- Reiman, A., Kaivo-oja, J., Parviainen, E., Takala, E., & Lauraeus, T. (2021). Human factors and ergonomics in manufacturing in the industry 4.0 context – A scoping review. *Technology in Society*, 65, 101572. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101572>
- Reynolds, N., Diamantopoulos, A., & Schlegelmilch, B. (1993). Pre-Testing in Questionnaire Design: A Review of the Literature and Suggestions for Further Research. *Market Research Society Journal*, 35(2), 1–11. <https://doi.org/10.1177/147078539303500202>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12), Artigo 12. <https://www.sysrevpharm.org/abstract/improving-employee-performance-through-perceived-organizational-support-organizational-commitment-and-organizational-cit-67128.html>
- Ringle, C., Wende, S., & Will, A. (2022). *SmartPLS4*. Ostseinek: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>
- Robbins, S. (2020). *Comportamento organizacional* (11ª). Pearson Prentice Hall.
- Robina-Ramírez, R., Ravina-Ripoll, R., & Castellano-Álvarez, F. (2023). The trinomial health, safety and happiness promote rural tourism. *BMC Public Health*, 23(1), 1177. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-15849-8>
- Rodell, J. B. (2013). Finding Meaning through Volunteering: Why Do Employees Volunteer and What Does It Mean for Their Jobs? *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0611>

- Rodrigues, I. (2021). *A prática do Yoga como estratégia para a melhoria do desempenho técnico e artístico no contexto das aulas de dança contemporânea, com as alunas do 5º Ano do Curso Básico de Dança da Escola Vocacional de Dança das Caldas da Rainha*. [Mestrado em Ensino de Dança]. Instituto Politécnico de Lisboa.
- Rosso, B., Dekas, K., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rožman, M., Treven, S., & Čančer, V. (2017). Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research Journal*, 8. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0013>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sabri, S., Mutalib, H., & Hasan, N. (2019). Exploring the elements of employees' motivation in hospitality industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management*, 4(14).
- Sari, N., Bendesa, I., & Antara, M. (2019). The Influence of Quality of Work Life on Employees' Performance with Job Satisfaction and Work Motivation as Intervening Variables in Star-Rated Hotels in Ubud Tourism Area of Bali. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 7(1). <https://doi.org/10.15640/jthm.v7n1a8>
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2002). *Organizational behaviour (7ª)*. John Wiley & Sons, Inc.
- Schnittker, J. (2008). Happiness and success: Genes, families, and the psychological effects of socioeconomic position and social support. *American Journal of Sociology*, 114(S1), S233–S259. <https://doi.org/10.1086/592424>
- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your*

- potential for lasting fulfillment* (pp. xiv, 321). Free Press.
- Seligman, M. (2004). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment* (Reprint edition). Atria Books.
- Seligman, M., Steen, T., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *The American psychologist*, 60, 410–421.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- Selvarajan, T., & Cloninger, P. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063–3084. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637069>
- Semedo, A. (2016). *Liderança autêntica e seus efeitos nas atitudes dos colaboradores, na criatividade e na performance individual: A realidade das organizações em Cabo Verde* [Tese de Doutorado].
- Sender, G., & Fleck, D. (2017). As organizações e a felicidade no trabalho: Uma perspectiva integrada. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 764–787.
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160284>
- Sequeira, C., Paiva, O., Silva, C., & Abrantes, J. (2021). *Pandemics and travel: Covid-10 impacts in the tourism industry*. Emerald Publishing Limited.
- Sessa, V., Kabacoff, R., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47–74.
<https://doi.org/10.1080/10887150709336612>
- Silva, F. (2015). *A influência da motivação: Um estudo com os colaboradores na empresa F.C.Tambury Presentes-me* [Trabalho de conclusão de curso]. Faculdade Nossa Senhora Aparecida.
- Simpson, P., & Siguaw, J. (2008). Perceived travel risks: The traveller perspective and manageability. *International Journal of Tourism Research*, 10(4), 315–327.
<https://doi.org/10.1002/jtr.664>

- Siqueira, M., & Padovam, V. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24, 201–209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Sirota, D., Mischkind, L., & Meltzer, M. (2005). *The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want* (1ª). FT Pres.
- Smola, K., & Sutton, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Sönmez, S., & Graefe, A. (1998). Determining future travel behavior from past travel experience and perceptions of risk and safety. *Journal of Travel Research*, 37(2), 171–177. <https://doi.org/10.1177/004728759803700209>
- Sosis, C. (2014). Hedonic possibilities and heritability statistics. *Philosophical Psychology*, 27(5), 681–702. <https://doi.org/10.1080/09515089.2013.764563>
- Stevenson, W. (1981). *Estatística aplicada à administração*. Harper & Row.
- Su, D., Tra, D., Huynh, H., Nguyen, T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24, 1–17. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930>
- Suh, E., & Koo, J. (2008). Comparing subjective well-being across cultures and nations: The «what» and «why» questions. *The Science of Subjective Well-Being*, 414–427.
- Sunarsi, D., Akbar, I., Jasmani, Rozi, A., Khoiri, A., & Salam, R. (2021). The Influence of Motivation and Work Discipline on Employee Performance at the Yogyakarta Tourism Service. *Government Education Management and Tourism*, 1(1), 1–7.
- Syarifuddin, D. (2019). Performance value of hotel employee (impact of work motivation on hotel x employee performance in Bandung). *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation*, 2(2), 165–173. <https://doi.org/10.17509/jithor.v2i2.20983>
- Taleb, N. (2011). *O cisne negro. O impacto do altamente improvável*. Dom Quixote.

- Taniguchi, H. (2015). Interpersonal mattering in friendship as a predictor of happiness in Japan: The case of Tokyoites. *Journal of Happiness Studies*, 16(6), 1475–1491.
<https://doi.org/10.1007/s10902-014-9570-z>
- Tanner, C., Brügger, A., van Schie, S., & Leberherz, C. (2010). Actions Speak Louder Than Words. *Journal of Psychology*, 218(4), 225–233. <https://doi.org/10.1027/0044-3409/a000032>
- Teixeira, A. (2012). *Felicidade S.A.: Por que a satisfação com o trabalho é a utopia possível para o século 21* (1ª edição). Arquipélago Editorial.
- Thevaranjan, D., & Ragel, V. (2016). The Impact of Employee Performance on Service Quality. *Journal for Studies in Management and Planning*, 2(2), 396–410.
- travelBI. (2020). *Turismo em Números*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/turismo-em-numeros-2020/>
- Trez, G. (2000). *Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações* [Dissertação de Pós-Graduação]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Trigo, T., Teng, C., & Hallak, J. E. C. (2007). Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. *Archives of Clinical Psychiatry*, 34(5), 223–233.
<https://doi.org/10.1590/S0101-60832007000500004>
- Trimble, D. (2006). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention of Missionaries. *Journal of Psychology and Theology*, 34, 349–360.
<https://doi.org/10.1177/009164710603400405>
- Tsaur, S., & Tang, Y. (2012). Job stress and well-being of female employees in hospitality: The role of regulatory leisure coping styles. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1038–1044. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.12.009>
- Tuckman, B. (2012). *Manual de Investigação em Educação* (4ª). Fundação Calouste Gulbenkian.

- Turismo de Portugal. (2023a). *Empreendimentos turísticos*.
https://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Como_comecar/Empreendimento_Turisticos/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal. (2023b). *Visão geral*.
https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal. (2024). *Visão geral—Dados preliminares 2023*.
https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Uddin, A., & Wajidi, M. (2014). Global Journal of Engineering Science and Research Management. *Global Journal of Engineering Science and Research Management*, 1(4), 41–48.
- UNWTO. (2021). *2020: Worst Year in Tourism History with 1 Billion Fewer International Arrivals*. <https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals>
- UNWTO. (2022). *World Tourism Barometer and Statistical Annex (world)*. 18(7), 1–36.
<https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>
- Utomo, A., & Qomariah, N. (2019). The Impacts of Work Motivation, Work Environment, and Competence on Performance of Administration Staff of dr. Soebandi Hospital Jember East Java Indonesia. *International Journal of Business and Management Invention*, 8(9), 46–52.
- van de Voorde, K. (2010). *HRM, employee well-being and organizational performance: A*

balanced perspective. Ridderprint.

- Vidal, J., Salas-Vallina, A., & Guerrero, R. (2017). Happiness at Work and Organizational Citizenship Behavior: Is Organizational Learning a Missing Link? *International Journal of Manpower*, 38. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2015-0163>
- Vieira, . (2012). *Fatores motivadores e higiénicos da satisfação/motivação no trabalho* [Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro]. <https://ria.ua.pt/handle/10773/10373>
- Vijayalakshmi, F., Saidin, F., & Joshi, A. (2023). Research on Improving People's Well-Being and Quality of Life in the Hospitality and Tourism Industries. *Journal for Reattach Therapy and Developmental Diversities*, 6(9), 262–272.
- Vlastos, G. (1993). *Socrate: Ironie et philosophie morale*. AUBIER.
- Vo-Thanh, T., Vu, T., Nguyen, N., Nguyen, V., & Chi, H. (2020). How does hotel employees' satisfaction with the organization's COVID-19 responses affect job insecurity and job performance? *Journal of Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1850750>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation* (99^a). John Wiley & Sons Inc.
- Walton, R. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, 4(20), 11–21.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health* (1^a). Clarendon Press.
- Warr, P. (2011). *Work, Happiness, and Unhappiness* (1^a). Psychology Press.
- Windarko, W., Lastro, D., Iskandar, Y., & Mala, C. (2023). The Impact Of Employee Performance On Employee Productivity: Based On The Work Environment, Standard Operating Procedures (SOP), And Work Discipline. *International Journal of Business, Law, and Education*, 4(2), 960–970. <https://doi.org/10.56442/ijble.v4i2.265>
- Wold, H. (1982). *The ML and PLS Techniques for Modeling with Latent Variables: Historical and Comparative Aspects*. In: Joreskog, K.G. and Wold, H., Eds., *Systems under Indirect Observation: Causality, Structure, Prediction, Part I*,. 263–270.
- Wong, A., Kim, S., Kim, J., & Han, H. (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel

- Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102798.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102798>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23, 878–890.
<https://doi.org/10.1108/02683940810904376>
- Wright, S. (2005). *Loneliness in the workplace* (Dissertação de Mestrado) [Dissertação de Mestrado, University of Canterbury]. <http://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/1368>
- Wright, T., & Bonett, D. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141–160.
<https://doi.org/10.1177/0149206306297582>
- Wright, T., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Wright, T., & Huang, C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8). <https://doi.org/10.1002/job.1828>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 25, 179–201.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Wrzesniewski, A., Mccauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33.
<https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- WTTC. (2021). *Travel & Tourism Economic Impact 2021*. <https://wttc.org/research/economic-impact>
- WTTC. (2023). *Travel & Tourism economic impact 2023 global trends report*.

Yang, S., & Guy, M. (2006). GenXers versus Boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance & Management Review*, 29, 267–284.

<https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576290302>

Yucel, I., & Bektas, C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598–1608. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.346>

Zhu, Y., Chen, T., Wang, J., Wang, M., Johnson, R., & Jin, Y. (2021). How critical activities within COVID-19 intensive care units increase nurses' daily occupational calling. *The Journal of Applied Psychology*, 106(1), 4–14. <https://doi.org/10.1037/apl0000853>

B. Apêndice

Questionário

Efeitos da felicidade no trabalho na motivação e *performance* dos colaboradores. O caso do setor hoteleiro

Este questionário decorre da elaboração da dissertação no âmbito do Mestrado de Direção e Gestão Hoteleira, da Universidade do Algarve, pela Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, com o tema "Efeitos da felicidade no trabalho na motivação e na *performance* dos colaboradores. O caso do setor hoteleiro".

Este questionário respeita as regras de privacidade dos inquiridos, garantindo a sua segurança e a confidencialidade das informações recolhidas. A resposta ao questionário que se segue demora aproximadamente 5 minutos. Não há respostas certas ou erradas, porém apelamos que seja respondido apenas por colaboradores do setor hoteleiro.

Agradecemos a sua opinião e colaboração.

Investigadora: Marta Fernandes

Pergunta I

1. Fui informado(a) sobre os objetivos e condições de participação nesta investigação. Sinto-me esclarecido(a) e aceito participar neste estudo de forma voluntária, autorizando a utilização dos dados exclusivamente para fins de investigação nas condições previamente apresentadas.

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

Pergunta II

2. Pense nos seus sentimentos ao longo dos últimos três meses, na empresa onde trabalha, e escolha a opção que melhor se adequa a si. Por favor, responda de acordo com a seguinte escala:

1 - Nunca; 2 - uma vez ou outra; 3 - por vezes; 4 - com alguma frequência; 5 - frequentemente, se não sempre

	1	2	3	4	5
Sereno(a)					
Cheio(a) de energia					
Motivado(a)					
Ativo(a)					
Feliz					
Amigável					
Entusiasmado(a)					
Relaxado(a)					
Otimista					
Contente					

Alerta						
Tranquilo(a)						
Bem-disposto(a)						
Alegre						
Calmo(a)						

Pergunta III

3. Leia cada afirmação e selecione a sua resposta numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente):

	1	2	3	4	5	6	7
Dou mais valor à função que exerço do que ao salário e outros benefícios financeiros.							
O meu atual vínculo de trabalho é um fator de motivação.							
Sinto que o hotel onde trabalho se preocupa com a motivação dos colaboradores.							
O trabalho em hotelaria permite um maior relacionamento com vários públicos (nacionalidades, idades, classes sociais).							
Sinto que ter uma carreira na hotelaria permite um elevado <i>status</i> social.							
O que mais me motiva é progredir na carreira.							
Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a).							
Sinto-me envolvido com o hotel onde trabalho.							
Sinto que com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho.							
Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação.							

Sinto-me motivado com as funções que exerço.							
Gosto de dar o meu melhor pelo hotel onde trabalho, mesmo sem me ser solicitado.							
Sinto-me motivado para realizar um trabalho de qualidade.							
Para mim, os meus colegas são um fator de motivação.							
Sinto que os meus colegas estão motivados no local de trabalho.							
Sinto-me motivado o suficiente para propor melhorias na organização do trabalho.							
Sinto-me motivado para fazer tudo o que está ao meu alcance de forma a superar os objetivos.							
Em termos gerais, sinto-me motivado no meu local de trabalho.							

Pergunta IV

4. Comparativamente com os seus colegas, indique a forma como avalia o seu desempenho. Por favor, responda de acordo com a seguinte escala:

1 - Abaixo da média; 2 - na média; 3 - acima da média; 4 - muito bom; 5 - excelente

	1	2	3	4	5
Em comparação com os seus colegas, qual das seguintes opções melhor descreve a forma como o seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho?					
Em comparação com os níveis de produtividade dos seus colegas, como é que avalia o seu nível de produção, em quantidade?					
Em comparação com os seus colegas, como é que avalia a qualidade do seu trabalho?					

Em comparação com os seus colegas, qual é o nível de eficiência do seu trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?					
Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?					
Em comparação com os seus colegas, qual é a eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?					
Em comparação com os seus colegas, qual é a rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho?					
Em comparação com os seus colegas, como classifica a sua capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho?					
Em comparação com os seus colegas, como avalia a sua reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.)?					
Em comparação com os seus colegas, como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência?					

Dados biográficos

1. Género

Feminino

Masculino

2. Idade _____

3. Estado civil

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Solteiro(a) |
| <input type="checkbox"/> | Divorciado(a) |
| <input type="checkbox"/> | Casado/ união de facto |

4. Habilitações literárias

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | Ensino básico |
| <input type="checkbox"/> | Ensino secundário |
| <input type="checkbox"/> | Licenciatura |
| <input type="checkbox"/> | Mestrado |
| <input type="checkbox"/> | Pós-graduação |
| <input type="checkbox"/> | Doutoramento |

5. Atividade profissional/ função: _____

6. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | Menos de 1 ano |
| <input type="checkbox"/> | Entre 1 e 5 anos |
| <input type="checkbox"/> | Entre 6 e 10 anos |
| <input type="checkbox"/> | Mais do que 10 anos |

Obrigada pela sua colaboração

