

PATRÍCIA VAGOS DIAS CANÃO

**ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS DA MOTIVAÇÃO
DOS COLABORADORES NO SETOR HOTELEIRO**



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2021

PATRÍCIA VAGOS DIAS CANÃO

**ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS DA MOTIVAÇÃO
DOS COLABORADORES NO SETOR HOTELEIRO**

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Prof.^a Doutora Ana Suzete Dias Semedo



UAlg

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2021

Antecedentes e Consequências da Motivação dos Colaboradores no 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 da listagem de referências incluída.

Patrícia Vagos Dias Canão

Direitos de autor

©Copyright: Patrícia Vagos Dias Canão

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

Dedicatória

“É quando damos o nosso melhor que recebemos o melhor dos outros”
Harry Firestone

Dedico este trabalho aos meus pais e padrinhos, os meus ídolos!

Agradecimentos

Quero, primeiramente, agradecer à minha orientadora - Professora Ana Suzete Semedo - por toda a paciência, disponibilidade, preocupação, amizade, frontalidade, sabedoria transmitida e dedicação. Bem como o privilégio de aceitar embarcar ao meu lado nesta aventura e ainda por todas as palavras de motivação e incentivo.

Agradeço ao meu pai por valores como a perseverança, a resiliência, o perfeccionismo e o gosto pelo estudo e aprendizagem constante.

Agradeço à minha mãe pelo apoio e exemplo de força, trabalho, honestidade e luta.

Agradeço aos meus padrinhos por sempre acreditarem em mim e terem um papel muito presente, ativo e preponderante na minha vida, sendo o meu porto de abrigo.

Agradeço aos meus avós pelo exemplo e valores transmitidos bem como todos os ensinamentos passados.

Agradeço ao meu namorado pela ajuda motivacional e compreensão.

Agradeço às minhas colegas mestrandas Ana Raquel Zeverino e Daniela Silvestre com quem tive um percurso lado-a-lado de entreajuda, cooperação, motivação e amizade.

Quero ainda expressar a minha gratidão a todos os que, não estando acima referidos, contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

Resumo

Os recursos humanos (RH) são o grande fator diferenciador e essencial das empresas de serviços. As políticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) deverão regular os comportamentos individuais, proporcionando a manutenção de bons níveis de Motivação que, por seu turno têm impacto comprovadamente relevante nos resultados operacionais das organizações. Torna-se indispensável o estudo da Motivação, dos factores que a condicionam, bem como das suas implicações nas atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Neste sentido, o propósito deste estudo foi entender os antecedentes e as consequências da Motivação dos colaboradores no setor hoteleiro. Mais especificamente, analisar alguns dos principais factores que se relacionam com os níveis de Motivação, nomeadamente o Sistema de Recompensas, as Percepções de Justiça Organizacional, o *Engagement*, as Intenções de *Turnover* e os Comportamentos Contraprodutivos.

A investigação empírica, de carácter quantitativo, contou com a participação através de inquérito por questionário de uma amostra de 313 colaboradores hoteleiros Portugueses. Com base nestes dados foram feitos testes à correlação e regressão entre as variáveis em estudo. Relativamente aos antecedentes, os principais resultados sugerem que existem relações positivas e significativas entre o Sistema de Recompensas e a Motivação, bem como entre as dimensões Distributiva e Interpessoal das Percepções de Justiça Organizacional e a Motivação dos colaboradores. Os resultados mostraram ainda que a Motivação dos colaboradores apresenta implicações positivas no *Engagement* e, negativas, nas Intenções de *Turnover* e nos Comportamentos Contraprodutivos.

Apesar das limitações do estudo, a evidência empírica alcançada preconiza que políticas e práticas exequíveis e adaptadas de GRH nas organizações hoteleiras têm um grande impacto na Motivação dos seus colaboradores e, por conseguinte, em menores níveis de intenções de abandono e de comportamentos desviantes na organização.

Os principais contributos desta investigação têm implicações ao nível da percepção da importância da Motivação na evolução empresarial e, a nível prático, na GRH repercutindo-se, conseqüentemente, a nível social e económico.

Palavras-chave: Motivação, Sistema de Recompensas, Percepção de Justiça Organizacional, *Engagement*, Intenções de *Turnover*, Comportamentos Contraprodutivos.

Abstract

Human resources are the biggest differentiating and essential factor in service companies. Human Resources Management (HRM) policies should regulate individual behaviours, providing good levels of Motivation, which in turn have a proven impact on the organizations operational results. It is indispensable study Motivation, the factors that may condition it, as well the implications in employees attitudes and behaviours.

In this direction, the purpose of this study was to understand the antecedents and consequences of employees Motivation in the hospitality industry. More specifically, to analyse some of the main factors that are related to motivation levels, particularly the Rewards System, Organizational Justice Perceptions, Engagement, Turnover Intentions and Counterproductive Behaviours.

The empirical research, of quantitative character, counted on the participation through a questionnaire survey of a sample of 313 Portuguese hotel employees. Based on this data, correlation and regression testing and analyses were performed between the variables under study. Regarding the antecedents, the main results suggest that there are positive and significant relationships between Reward Systems and Motivation, as well as between two dimensions of Organizational Justice Perceptions and the employees Motivation. The results also showed that employees motivation has positive implications on Engagement, and negative implications on Turnover Intentions and Counterproductive Behaviours.

Despite the study limitations, the empirical evidence suggests that feasible and adapted HRM policies and practices in hotel organizations have a great impact on employees Motivation and, consequently, on lower levels of intentions to quit and deviant behaviours within the organization.

The main contributions of this research have implications for the perception of the Motivation importance in business evolution and, at a practical level, in HRM also with consequent repercussions at social and economic levels.

Keywords: Motivation, Reward System, Organizational Justice Perceptions, Engagement, Turnover Intentions, Counterproductive Behaviours.

Índice Geral

Resumo.....	vii
Abstract	viii
Índice de figuras	xi
Índice de tabelas	xii
Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas	xiii
Introdução.....	1
1. Revisão de literatura	5
1.1. Motivação	5
1.1.1. Conceitos	5
1.1.2. Tipos de Motivação	7
1.1.3. Motivação e Satisfação.....	8
1.1.4. Teorias da Motivação	10
1.2. Antecedentes da Motivação	18
1.2.1. Sistema de Recompensas	19
1.2.1.1. O Sistema de Recompensas e a Motivação.....	23
1.2.2. Perceção de Justiça Organizacional	24
1.2.2.1. A Perceção de Justiça Organizacional e a Motivação.....	28
1.3. Consequentes da Motivação	30
1.3.1. Engagement.....	30
1.3.1.1. A Motivação e o <i>Engagement</i>	32
1.3.2. Intenções de <i>Turnover</i>	33
1.3.2.1. A Motivação e as Intenções de <i>Turnover</i>	36
1.3.3. Comportamentos Contraprodutivos	37
1.3.3.1. A Motivação e os Comportamentos Contraprodutivos.....	41
2. Metodologia da Investigação	43
2.1. Mapa concetual e hipóteses de investigação	43
2.2. Descrição da amostra.....	45
2.3. Procedimentos de recolha de dados.....	48
2.4. Pré-teste	49
2.5. Instrumentos de medida.....	50
2.6. Consistência interna dos construtos.....	51

3. Resultados da investigação	56
3.1. Médias, desvios padrão e correlações.....	56
3.2. Regressões	62
3.3. Discussão de resultados	67
4. Conclusão.....	77
4.1. Implicações teóricas do estudo	77
4.2. Implicações práticas do estudo	78
4.3. Limitações do estudo e pistas para estudos futuros	79
5. Referências bibliográficas.....	81
Apêndice A: Instrumento de medida (questionário)	91

Índice de figuras

Figura 1.1 Esquema-modelo das etapas da Motivação	6
Figura 1.2 - Relação entre as variáveis baseado no referencial teórico	9
Figura 1.3 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow	11
Figura 1.4 - Tipos de Sistema de Recompensas.....	22
Figura 2.1 - Mapa Conceptual de Investigação.....	44
Figura 2.2 - Género dos inquiridos.....	45
Figura 2.3 - Faixa etária dos inquiridos.....	45
Figura 2.4 - Estado civil dos inquiridos	46
Figura 2.5 - Habilitações literárias dos inquiridos	46
Figura 2.6 - Região dos inquiridos (NUTS II)	47
Figura 2.7 - Dimensão das empresas dos inquiridos.....	47
Figura 2.8 - Antiguidade dos inquiridos na atual organização.....	47
Figura 2.9 - Área departamental dos inquiridos.....	48
Figura 2.10 – Alpha de Cronbach da Motivação	52
Figura 2.11 - Alpha de Cronbach do Sistema de Recompensas.....	53
Figura 2.12 - Alpha de Cronbach das Perceções de Justiça Organizacional.....	53
Figura 2.13 - Alpha de Cronbach do <i>Engagement</i>	54
Figura 2.14 - Alpha de Cronbach das Intenções de <i>Turnover</i>	54
Figura 2.15 - Alpha de Cronbach dos Comportamentos Contraprodutivos.....	55

Índice de tabelas

Tabela 1.1 Resumo das teorias da Motivação abordadas.....	16
Tabela 3.1 - Tabela de Médias, Desvios Padrão e Correlações	60
Tabela 3.2 - Regressão Hierárquica entre Sistema de Recompensas, Percepções de Justiça Organizacional e Motivação.....	63
Tabela 3.3 - Regressão Hierárquica entre Motivação e <i>Engagement</i>	65
Tabela 3.4 - Regressão Hierárquica entre Motivação, Intenções de <i>Turnover</i> e Comportamentos Contraprodutivos	66
Tabela 3.5 - Regressão Hierárquica entre <i>Engagement</i> , Intenções de <i>Turnover</i> e Comportamentos Contraprodutivos	67

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

CH – Capital Humano

GP – Gestão de Pessoas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

Introdução

A GRH sofreu amplas evoluções ao longo do tempo.

Desde o conceito, à forma como as pessoas são vistas pela organização, passando pela adaptação da nomenclatura sugerida, as pessoas passaram a ter um papel preponderante como recursos das organizações tendo em conta a sua influência no desempenho e prosperidade destas. Ou seja, são o fator-chave das organizações, sendo para estas o principal fator diferenciador e competitivo. Assim, em todas as empresas que ofereçam componentes de carácter intangível, como as empresas de serviços, a gestão de Pessoas (GP) é fundamental.

É, neste sentido, que o presente trabalho pretende analisar a Motivação dos colaboradores hoteleiros, no que respeita aos seus antecedentes e consequentes. Mais especificamente, perceber a influência dos Sistema de Recompensas e das Perceções de Justiça Organizacional na Motivação, bem como a influência desta no *Engagement*, nas Intenções de *Turnover* e nos Comportamentos Contraprodutivos.

Sendo o setor hoteleiro pertencente às empresas de serviços, entende-se que o seu principal ativo é o capital humano (CH). Estes permitem adaptar, diferenciar e personalizar a hospitalidade prestada mediante o gosto de cada cliente, nunca esquecendo, a qualidade garantida pelos *standards* da empresa. É, portanto clara, a analogia da importância da *performance* do CH nos resultados operacionais das organizações (Bevan, 2012).

Com um papel tão decisivo no sucesso das empresas, é expectável que estas pessoas mereçam os maiores e melhores cuidados por parte das organizações. Para tal, devem ser-lhes proporcionados ótimos ambientes de trabalho (fazendo imperar o bem estar, as boas relações interpessoais e a confiança), boas medidas de GRH e, ainda, ter uma visão de prosperidade mútua.

Anualmente existem vários estudos onde são apresentados os *rankings* das melhores empresas para trabalhar e, por comparação com os demais, é alarmante o facto do setor hoteleiro ser o que menos é representado nestes galardões. Segundo a Great Place To Work, no caso das 25 melhores empresas para trabalhar em 2020 a nível mundial, apenas constam dois grandes grupos hoteleiros (Hilton – 3º lugar - e Marriott International – 19ª posição). No contexto português, usualmente não têm lugar no ranking empresas hoteleiras. Contrariando esta tendência, o ano de 2020, tem o 1º lugar deste reconhecimento ocupado (pela primeira vez) pelo grupo Hilton. Demonstrando, desta forma, que apesar de ainda existir alguma

marginalização e carência no cuidado para com os colaboradores deste setor, começam a ver-se sinais de evolução da postura e mentalidade dos responsáveis hoteleiros.

A melhor forma de auspiciar este envolvimento positivo e vantajoso para ambas as partes é através da crescente motivação dos colaboradores (Almeida, 2014).

A motivação é um incentivo para realizar alguma ação visando o alcance de determinado objetivo que, por sua vez, satisfaz uma necessidade específica (Rosa, 1994). Esta geralmente está baseada na vontade de ter experimentações positivas e da obtenção com sucesso de uma vontade. Apesar de esta surgir como explicação para as ações do CH nas suas organizações, é ainda complexo o entendimento do processo de como ela funciona. Sendo este, um tema larga e recorrentemente investigado (Rosa, 1994).

Se, para se obter o potencial e desempenho máximos dos colaboradores é essencial motivá-los, este tema torna-se imprescindível para qualquer organização. Colaboradores motivados, obtêm melhores níveis de produtividade e desempenho, contribuindo diretamente para o alcance das metas e objetivos organizacionais, influenciando os resultados das empresas. Neste sentido, alia-se diretamente a motivação dos colaboradores ao bom desempenho e à subsistência das suas organizações (Beuren, Santos, Marques & Resendes, 2017; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007; Ribeiro, Passos & Pereira, 2018; Semren, 2017). É portanto, importante, o estudo da Motivação dos colaboradores no setor hoteleiro, principalmente tendo em conta os resultados dos rankings acima identificados, tendo como principais interessados os administradores das empresas hoteleiras, pois esta (motivação) pode explicar a saúde futura das suas empresas.

Existem alguns estudos (Amaral, 2014; Chiang, Jang, Canter & Prince, 2008; Maroudas, Kyriakidou & Vacharis, 2008; Melo, 2017; Rato, 2019) na área da Motivação dos colaboradores em hotelaria, mas, ainda hoje, este é um tema sensível e perene. Há estudos que se cingem à Motivação, todavia, outros contemplam as variáveis igualmente expostas neste trabalho (*e.g.* Lira, 2013; Robbins, 2014; Nohria, Groysberg & Lee, 2008; Schuh, 2012; Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh & Kessler, 2006).

Entende-se, como linha comum de todos os estudos (supra referidos e futuramente mencionados) que existem, de facto, progressos no sentido da preocupação com a motivação dos colaboradores tanto pela perspectiva de os tornar mais felizes no trabalho que desempenham, como pela perspectiva do empregador – evidenciando a relação diretamente proporcional entre a motivação e felicidade do colaborador com a satisfação dos clientes e consequentes resultados financeiros. Várias são as empresas que começaram por centrar as

suas apostas no marketing interno antes mesmo da preocupação com o cliente (Junior, Santos, Ferreira, Oliveira, Souza & Menezes, 2013).

O grande fator motivacional para o estudo deste tema prende-se com o atual paradigma da crescente dificuldade de chefias, direções e administrações em reter os RH e em manter a sua motivação a níveis constantes.

De todas as investigações consultadas e, portanto, constantes nas referências bibliográficas, não foi encontrada resposta ao principal objetivo desta. Dado que a presente visa demonstrar em que medida a motivação é afetada por duas variáveis, o Sistema de Recompensas e a Perceção de Justiça Organizacional e, afeta três variáveis, as Intenções de *Turnover*, o *Engagement* e os Comportamentos Contraprodutivos. Alguns estudos abordam mais que uma das variáveis (e.g. Silva, 2016; Rego & Souto, 2004a; Roxana, 2013; Gupta & Shaheen, 2017) relacionando-as, mas não foi encontrado qualquer estudo que compilasse todas as abordadas na presente investigação. Esta investigação apresenta uma perspetiva holística, integrando as variáveis Motivação, Sistema de Recompensas, Perceções de Justiça Organizacional, *Engagement*, Intenções de *Turnover* e Comportamentos Contraprodutivos num único modelo.

De notar ainda que existem lacunas relativamente aos estudos que relacionem individualmente a motivação com cada uma das variáveis em estudo.

Os resultados deste estudo pretendem auxiliar os gestores e as unidades hoteleiras a compreender os efeitos dos Sistemas de Recompensas e das Perceções de Justiça Organizacional na Motivação dos colaboradores, bem como a sua implicação no *Engagement*, nas Intenções de *Turnover* e nos Comportamentos Contraprodutivos.

Este estudo revela-se importante no sentido da evolução das medidas e políticas de RH nas empresas hoteleiras decorrentes da perceção das vantagens provindas da aposta nos antecedentes da Motivação como forma de a impulsionar. Por outro lado, no sentido da Motivação como incremento do *Engagement* e consequente diminuição das Intenções de *Turnover* e dos Comportamentos Contraprodutivos.

Pressupõe-se, assim, que seja dado mais um passo no sentido de uma maior dignificação dos profissionais hoteleiros e de melhores condições laborais, no que tange à sua motivação no trabalho, bem como de perspetivas de carreira.

O estudo permite ainda dar a conhecer de que forma os hoteleiros se sentem, no presente momento, relativamente aos vários fatores que envolvem o seu trabalho, as suas equipas e as suas organizações. Dando, desta forma, uma perspetiva do estado evolutivo das empresas hoteleiras que operam a nível nacional.

A presente dissertação é constituída por quatro capítulos que se encontram organizados da forma abaixo explanada:

Capítulo I – Revisão de Literatura – que se dividiu em três subcapítulos, onde é apresentada de forma exaustiva literatura relativa aos temas centrais do estudo. O primeiro onde se apresentam diversos conceitos e tipos de Motivação, bem como um paralelismo entre a Motivação e a satisfação e, por fim, algumas das teorias da Motivação existentes na literatura. O segundo onde se explica o conceito de Antecedente da Motivação e onde se aprofundam conceitos e considerações sobre o Sistema de Recompensas e a Perceção de Justiça Organizacional bem como a relação de cada um destes com a Motivação. E, por fim, no terceiro expõe-se e conceptualizam-se os Consequentes da Motivação e perscrutam-se o *Engagement*, as Intenções de *Turnover* e os Comportamentos Contraprodutivos, tal como a correlação entre cada um deles com a Motivação.

Capítulo II – Metodologia da Investigação – destinado à exposição do Mapa Conceptual e Hipóteses de Investigação, à apresentação da amostra, dos procedimentos de recolha de dados bem como aos instrumentos de medida e à análise dos dados recolhidos na amostra.

Capítulo III – Resultados da Investigação – onde são apresentados os cálculos das médias, desvios padrão e correlações entre as diferentes variáveis em estudo. É também neste capítulos que consta a análise e discussão dos resultados obtidos considerando a literatura utilizada.

Capítulos IV – Conclusões - este capítulo é reservado às principais conclusões da investigação e onde é justificada a importância do estudo para as organizações. É também aqui que se expõem as limitações sentidas e onde são feitas sugestões para futuras investigações para prosseguimento do estudo do tema.

1. Revisão de literatura

1.1. Motivação

1.1.1. Conceitos

A palavra motivação evoluiu do latim *movere* cujo significado expressa a ideia de movimento como deslocação de um estado para o outro (Pinder, 2008). Quanto ao seu conceito, a motivação humana carece de uma apreciação mais holística e hedonista (Rosa, 1994), daí a não existência de consenso no seu todo. Todavia entre as definições estudadas encontram-se princípios coincidentes.

Numa perspectiva simplista de Xanthakis (2019), a motivação é uma força que atua sobre cada pessoa fazendo-a agir de uma determinada maneira.

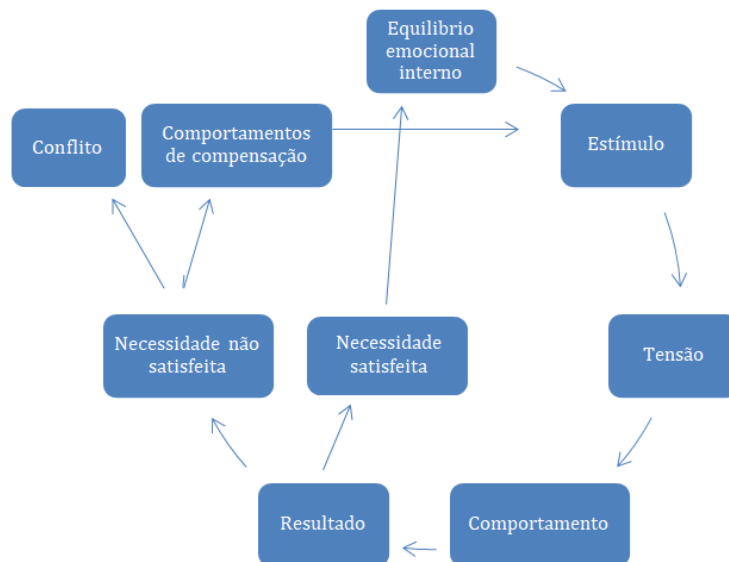
Segundo Pinder (2008, p.11) é “o conjunto de forças energéticas que têm origem tanto dentro como fora do indivíduo, que dão origem ao comportamento relacionado com o trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”. É ainda importante referir que “a motivação é baseada em emoções, em especial, no desejo por experiências emocionais positivas e, conseqüentemente por evitar experiências negativas” (Ribeiro, Passos & Pereira, 2018, p.108).

Para Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente (2006), a Motivação é o elo de ligação entre a organização e o colaborador e, o estudo desta, deve ter em consideração as condições laborais dadas relativas aos objetivos, à qualidade e à intensidade do comportamento do indivíduo na organização.

Com base nas diferentes perspetivas, é possível criar um esquema-modelo das etapas base do ciclo motivacional. Através da análise da Figura 1.1, verifica-se a previsão de um equilíbrio emocional interno que é relativo, até ao surgimento de um estímulo para a satisfação de uma nova necessidade que se pode denominar de antecedentes da Motivação. Esse estímulo é o gerador da motivação que, por sua vez, leva a executar determinados comportamentos que visem a obtenção de um resultado que satisfaça a necessidade inicial e que levem o indivíduo a um novo equilíbrio emocional interno (Rosa, 1994). Todavia, quando o indivíduo não vê a sua necessidade satisfeita, surgem os designados conseqüentes da Motivação – o autor entende ainda que o estado de desequilíbrio se mantém provocando no indivíduo uma frustração psicológica que se poderá traduzir (1) em conflitos de insatisfação de diversas ordens (e.g. reações emocionais negativas, atos de agressivos, desorganização

comportamental e apatia ou alienação) ou (2) em comportamentos derivados que visam a compensação da insatisfação, *i.e.* pela substituição por uma necessidade complementar ou pela sua substituição integral, reduzindo ou anulando a frustração psicológica.

Figura 1.1 Esquema-modelo das etapas da Motivação



Fonte: adaptado de Rosa (1994), pp. 99 e 101.

A motivação é parte do ser humano sendo que todos os seus comportamentos e atitudes se baseiam nela (Rosa, 1994). O autor sustenta ainda que os esquemas do ciclo de motivações-necessidades podem culminar em três cenários - (1) a satisfação, (2) a frustração e (3) a transferência, sendo que cada uma apresenta variadas nuances comportamentais, demonstrando a complexidade da motivação humana.

É por isso que, apesar das várias teorias e, sendo a motivação intangível, ao nível organizacional mais que entender o que é a motivação, deve perceber-se como funciona este complexo processo (Fraga, 2005).

Ribeiro, Passos e Pereira (2018) defendem que a motivação organizacional demonstra como os colaboradores agem na sua organização, sendo esta essencial para o bom desempenho e sobrevivência da mesma. Assim, parece que a motivação dos colaboradores é paralelamente proporcional à produtividade e crescimento sustentável das empresas. De acordo com Rocha (2010) a motivação é um fenómeno não somente individual, mas também de influência de outras pessoas ou grupos (*e.g.* colegas de trabalho, chefias, entidade patronal) que, ao nível organizacional, prevê o incentivo para a obtenção de melhores resultados e o alcance de uma maior satisfação pessoal. Rosa (1994) refere que, neste contexto

(empresarial), a liderança deve ter a habilidade de motivar o desempenho dos colaboradores através do compromisso proeminente para com os objetivos organizacionais pois ambos estão diretamente relacionados. Urošević e Milijić (2012) consubstanciam que a eficiência da motivação organizacional é calculada na medida em que tanto as necessidades pessoais como os propósitos da organização são satisfeitos *i.e.* funcionários motivados sabem que caminho seguir para obter resultados da forma mais eficaz e eficiente beneficiando ambas as partes.

É, neste contexto, que surge a importância da gestão e planeamento estratégico da motivação dos colaboradores de uma organização. Para Almeida (2014) as organizações devem ter um planeamento estratégico por forma a priorizar e esclarecer os seus objetivos com a finalidade de uma otimizada gestão dos seus recursos. A autora, defende ainda que devem existir planeamentos com diferentes durações (curto, médio e longo prazo) por forma à obtenção de um estado de equilíbrio quantitativo (número de colaboradores e de efetivos) e qualitativo (qualificações dos colaboradores). É com base nestes planeamentos e na análise interna de CH que os gestores de pessoas procedem ao delinear estratégias de ação preventivas e/ou corretivas para a gestão de ativos.

Para além da existência de vários agentes da Motivação, é necessário também entender que existem dois tipos de Motivação que guiam os comportamentos humanos – a Motivação intrínseca e a Motivação extrínseca.

1.1.2. Tipos de Motivação

Os tipos de Motivação consubstanciam a orientação e o nível das ações efetivadas pelo indivíduo e devem ser conciliadas com o seu intento (Ryan & Deci, 2000). Desta forma, a Motivação intrínseca visa uma motivação que parte de dentro do indivíduo e a Motivação extrínseca que é externa ao indivíduo. A primeira é a que mais dificilmente se desvanece, já a segunda tende a desaparecer com a eliminação do fator externo motivador, ainda assim são ambas importantes (Cunha *et al.*, 2007).

Amabile, Hill, Hennessey e Tighe (1994) salvaguardam que o facto de os indivíduos diferirem quanto à orientação da sua motivação, quando antevista, esta proporciona hipoteticamente à organização uma maior compreensão e previsão dos comportamentos destes. Os autores afiançam ainda, neste sentido, que existe uma predisposição para um tipo de orientação motivacional, sendo que pesquisas asseguram significativas diferenças ao nível dos seus desempenhos – indivíduos com maior orientação para a motivação intrínseca procuram ambientes organizacionais mais criativos e de desenvolvimento de capacidades;

indivíduos com maior orientação para a motivação extrínseca procuram ambientes com muitas motivações externas proporcionadas pela organização.

1.1.2.1. Motivação intrínseca

Cunha *et al.* (2007) fundamenta: “refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa” estando, desta forma, ligada com a autorrealização do indivíduo (Teixeira, 2005).

Amabile *et al.* (1994) defendem que é a motivação para a execução do trabalho principalmente como resposta a algo externo ao trabalho em si, como por exemplo uma recompensa, o reconhecimento ou ordens de outros.

Entende-se, assim, que neste tipo de motivação o foco é pelo realizar de algo somente pela satisfação de o atingir (Santos, 2020).

1.1.2.2. Motivação extrínseca

Já a Motivação extrínseca, como o nome indica são comportamentos cuja motivação se mobiliza por um estímulo externo ao indivíduo para a obtenção de uma recompensa ou até pela tentativa de escape a uma sanção (Cunha *et al.*, 2007). Neste caso, a concretização não é o foco da motivação, mas sim a recompensa posterior.

Desta forma, Neves (2002) defende que quanto menor for a diferença entre o que o indivíduo pretende e o que lhe é dado pelo empregador, maior será a sua satisfação, propondo assim que o alinhamento dos ideais de ambas as partes seja vantajoso por prognosticar a realização profissional do indivíduo.

Para Bruce (2006) a motivação, a satisfação e o desempenho estão intimamente ligados, crendo que a motivação influencia diretamente o comportamento dos colaboradores no desempenhar das suas funções.

Neste contexto importa perceber igualmente o que se entende por satisfação e de que forma ela se relaciona com a motivação.

1.1.3. **Motivação e Satisfação**

Nos idos das teorias da Motivação e Satisfação no trabalho, muitas foram as vezes em que ambas foram erroneamente confundidas. Beuren, Santos, Marques e Resendes (2017) referem que estudos sobre estas abordagens defendiam a Satisfação no trabalho como sendo parte integrante da Motivação – pois influenciava positivamente o comportamento dos colaboradores e, por conseguinte, estes tinham melhores desempenhos e produtividade.

Todavia, segundo Cunha *et al.*, (2007) a Satisfação é mais conexa com estados afetivos e cognições, sendo esta mais impactante ao nível do desempenho, no sentido da “inclusão de elementos cognitivos que proporciona uma plataforma conceptual para o relacionamento com a variável desempenho”. Entende-se que o não consenso ao nível das diferenças e definição de ambas prende-se, segundo Martinez e Paraguay (2003) com as metodologias utilizadas nos estudos, nomeadamente a formulação de hipóteses e os instrumentos.

Brief (1998, pp.86-87) considera a Satisfação laboral como sendo “um estado emocional exprimido pela avaliação afetiva e cognitiva de uma experiência de trabalho, tendo esta um nível favorável ou desfavorável”. Muito à sua semelhança, Cortinhas (2014) classifica a Satisfação no trabalho como uma resposta emocional a determinada situação laboral cuja avaliação cognitiva e/ou afetiva provoca um estado emocionalmente positivo. O autor refere ainda que, em muitos destes casos, a Satisfação laboral decorre pelo exceder da expectativa do indivíduo relativamente à situação em questão. Como Robbins (2014) apregoa, a Satisfação no trabalho compreende um conjunto de sentimentos que se traduzem em atitudes que têm claras repercussões no desempenho (Figura 1.2).

Em suma e, nesta sequência, Schneider (1985) distingue a Motivação da Satisfação afirmando que a primeira diz respeito ao comportamento esforçado e persistente desenvolvido no sentido da conquista de objetos/condições/resultados e a segunda é relativa a avaliações e/ou afetos sobre objetos/condições/resultados. Cunha (2013) vai mais longe afirmando que a Motivação é um antecedente da Satisfação.

Neste sentido, estes dois conceitos complementam-se e, juntos, influenciam diversas variáveis organizacionais (Ribeiro, Passos & Pereira, 2018), devendo portanto ser tidas em conta tanto na gestão do desempenho como na relação com os RH (Figueiredo, 2012) sob pena do desenvolvimento e crescimento sustentáveis da organização.

Desta forma Cortinhas (2014) prevê que destes dois conceitos se podem obter quatro estados: I – estar motivado e satisfeito; II- estar satisfeito e desmotivado; III – estar motivado e insatisfeito e IV – estar desmotivado e insatisfeito.

Neste seguimento, as teorias da Motivação proporcionam um melhor entendimento dos processos desta, bem como, do papel da Satisfação.

Figura 1.2 - Relação entre as variáveis baseado no referencial teórico



Fonte: Própria – adaptado de Schneider (1985) e Robbins (2014)

1.1.4. Teorias da Motivação

Existem variadas teorias da Motivação. Estas pretendem explicar o que motiva a conduta do ser humano e como se sucede o processo de motivação compreendendo diversos aspetos. Podem dividir-se em dois grupos e foram classificadas como as teorias de conteúdo e as teorias de processo. As primeiras dão resposta à pergunta “o que motiva as pessoas?” - interpretando as necessidades que as motivam - enquanto as segundas respondem a “como se desenrola o comportamento motivado?” – analisando e descrevendo o processo do comportamento humano (Cunha *et al.*, 2007, p.155). Embora as abordagens difiram, algumas inter-relacionam-se e complementam-se, tornando-se, dessa forma, cruciais ao entendimento da Motivação no seu todo (Fraga, 2005).

Cunha *et al.* (2007) defendem ainda que, dentro destes dois grupos, ainda se deve dividir em dois critérios distintos, as teorias gerais e as teorias específicas da Motivação humana. Sendo as teorias gerais relativas ao comportamento e necessidades humanas de uma forma mais genérica e transversal, as teorias específicas centram-se exclusivamente no comportamento organizacional.

Importa ainda ressaltar que os modelos motivacionais foram sofrendo evoluções ao longo do tempo. Se as primeiras – designadas teorias clássicas (Rosa, 1994) - se centravam em necessidades mais elementares inerentes ao indivíduo (não fazendo uma separação das necessidades relativas à Satisfação das referentes à Motivação), por outro lado as mais recentes - designadas teorias contemporâneas (Rosa, 1994) - englobam mais fatores bem como a dinâmica entre si e os objetivos conscientes dos trabalhadores (Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Bayad, Alis & Chevalier, 2009)

Das diversas teorias da Motivação existentes, serão abordadas apenas algumas, de uma forma sintética, por não ser este o objetivo deste trabalho.

1.1.4.1. Teorias de conteúdo

As teorias de conteúdo concentram-se nas causas, ou seja, no que motiva o comportamento dos indivíduos (Cunha *et al.*, 2007), visando assim, a compreensão das razões (individuais e/ou situacionais) que influenciam os indivíduos a comportar-se de determinada forma. Estão intimamente associadas às necessidades de cada um e à satisfação consequente de respetivos comportamentos.

1.1.4.1.1. Teoria das necessidades de Maslow

A teoria das necessidades de Maslow é largamente conhecida, ela tem “o intuito de demonstrar a relação existente entre o comportamento motivacional e as diferentes necessidades humanas” (Chipuca, 2020, p.235). Apresenta-se em forma de pirâmide (Figura 1.3) com cinco níveis de escala hierárquica ascendente. Nos dois patamares basilares encontram-se as necessidades essenciais à sobrevivência do indivíduo – as designadas necessidades primárias – nos três níveis de topo estão as necessidades mais complexas – necessidades secundárias (Chiavenato, 2006). Maslow entende que as necessidades dos indivíduos vão escalando na pirâmide à medida que as necessidades basilares forem sendo satisfeitas.

Figura 1.3 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Maslow (1954 citado por Rosa, 1994, p.191)

Segundo Robbins e Judge (2011), as necessidades primárias são predominantemente satisfeitas externamente ao indivíduo, enquanto as secundárias são maioritariamente satisfeitas internamente.

As necessidades ainda não satisfeitas funcionam como impulso à motivação (Ferreira, Neves & Caetano, 2011) e, sendo que os indivíduos podem estar motivados por várias necessidades ao mesmo tempo, é fulcral entender que estas não têm todas a mesma

força/intensidade e que a sua priorização pode alterar-se no tempo (Neves, 2002). Tal como a sua satisfação que existe apenas num determinado espaço temporal (Hersey, 1986).

Apesar da construção deste modelo, Maslow aceitou que este é flexível e que poderão existir variações individuais. É nessa base que Alderfer criou Teoria ERG.

1.1.4.1.2. Teoria de ERG de Alderfer

A teoria de Alderfer reagrupou os níveis de necessidades da teoria de Maslow em três e renomeou-os:

→ Necessidades de existência (*Existence*) – que correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow.

→ Necessidades de relacionamento (*Relatedness*) - que representam as necessidades sociais e de estima de Maslow

→ Necessidades de crescimento (*Growth*) - que diz respeito às necessidades de autorrealização de Maslow.

A principal contribuição desta teoria foi a flexibilização das relações entre os níveis hierárquicos, pois Alderfer entende que um indivíduo possa ser motivado simultaneamente por necessidades de vários níveis. Por sua vez, o autor acredita também que a frustração relativa a uma necessidade de um nível superior pode conduzir o indivíduo à regressão a um nível inferior (Cunha *et al.*, 2007).

1.1.4.1.3. Teoria dos motivos de McClelland

O autor McClelland centra-se em três necessidades: o motivo do sucesso, o motivo da afiliação e o motivo do poder. O grande fator diferenciador desta teoria prende-se com o facto de ela associar e compreender os fatores internos com o comportamento adotado através da psicanálise (Rego & Carvalho, 2002).

O motivo do sucesso – procura do indivíduo por: excelência, realização pessoal, eficiência, assunção de responsabilidade, pelo desafio que no seu todo o leve à sua realização – tendencialmente associado a pessoas empreendedoras.

O motivo da afiliação – o indivíduo procura: relações interpessoais mais fortes como a amizade, a cooperação, a compreensão, procura a aprovação dos outros e atribui-lhes grande importância – concatenado a profissões cujas funções envolvam muito contacto Interpessoal.

O motivo do poder – busca do indivíduo por: prestígio, influência, impactar, controlo e domínio sobre o comportamento dos outros – geralmente relacionado com pessoas maior predisposição para liderança. (Robbins, 2014)

Desta forma, McClelland assume que apesar de, em geral, os indivíduos possuírem características dos três tipos de Motivação um deles será dominante tendo o perfil motivacional de cada um.

1.1.4.1.4. Teoria bifatorial de Herzberg

A teoria dos dois fatores considera, como o nome faz prever, que as necessidades podem dividir-se em dois tipos – os fatores motivadores e os fatores higiênicos, sendo estes independentes entre si. Este modelo pretende compreender “a razão das necessidades, motivos e atitudes dos indivíduos no local de trabalho” (Ribeiro, Passos & Pereira, 2018, p.112) formulando suposições através destes dois fatores. Esta teoria também tem como base a teoria das necessidades de Maslow, sendo que se pode relacionar as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais com o fator higiênico e as necessidades topo de estima e autorrealização com o fator Motivação (Andrade, Pereira & Ckagnaroff, 2007).

São considerados fatores higiênicos – a relação com o chefe, com os colegas, a supervisão técnica e as condições de trabalho –, por sua vez são fatores motivadores – o sentimento de realização, o reconhecimento, o trabalho variado e desafiante e o desenvolvimento pessoal (Cunha *et al.*, 2007).

Os fatores higiênicos são extrínsecos ao trabalho e não constituem um fator de satisfação por si só mas, caso não estejam presentes, geram insatisfação. Por seu turno os fatores motivadores, por serem intrínsecos ao trabalho, causam satisfação quando presentes mas quando ausentes não são causadores de insatisfação (Ribeiro, Passos & Pereira, 2018).

A procura pela descoberta da relação dos fatores concernentes à motivação no trabalho conhece outras dimensões com o modelo das características da função.

1.1.4.1.5. Modelo das características da função de Hackman e Oldman

Este modelo defende que existem cinco características laborais que tornam a função laboral uma fonte de motivação. São eles (Pedroso & Pilatt, 2009):

- Variedade – exigência de competências e conhecimento para as atividades laborais.
- Identidade – realizar tarefas completas – *i.e.* durante todo o seu ciclo produtivo.
- Significado – impacto do trabalho na vida dos outros (dentro ou fora da organização).
- Autonomia – grau de independência no planeamento e execução do trabalho.
- *Feedback* – informação dada ao trabalhador sobre o seu desempenho.

Para Albuquerque (2002), os três primeiros fatores influenciam a motivação no trabalho mas, por serem processos individuais, não são externamente influenciáveis. Já os últimos dois fatores funcionam como elementos influenciadores da motivação.

Como forma de medir o potencial motivador (PM), temos a seguinte fórmula 1:

$$PM = \left(\frac{\text{Variedade} + \text{Identidade} + \text{Significado}}{3} \right) \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback} \quad (1)$$

Uma simples análise da fórmula pressupõe que baixos valores de autonomia e de *feedback* comprometem significativamente o potencial motivador, podendo inclusive fazê-lo desaparecer se um dos dois valores for zero. Por sua vez se uma das três características do trabalho for baixa, o seu impacto pode não ser significativo no potencial motivador. Assim, a teoria pressupõe que com o aumento da responsabilidade, da liberdade e do reconhecimento aumenta também a motivação do colaborador (Ribeiro, Passos & Pereira, 2018).

1.1.4.2. Teorias de processo

As teorias de processo centralizam-se no processo da Motivação analisando o seu desenrolar em simultâneo com a análise dos motivos e razões que levam ao respetivo comportamento (Rocha, 2010). *I.e.*, pretendem analisar a parte cognitiva do processo de Motivação e em que medida o comportamento é orientado, estimulado e mantido.

1.1.4.2.1. Teoria da equidade de Adams

A teoria da equidade baseia-se na satisfação do indivíduo mediante a sua perceção de justiça relativamente à organização através do coeficiente resultante da comparação dos *inputs* (desempenho) e dos *outputs* (benefícios) (Neves, 2002). A comparação pode ser feita de forma interna – por comparação a membros da mesma organização - ou de forma externa – por comparação a indivíduos com a mesma função noutra organização (Cunha *et al.*, 2007).

Segundo Robbins e Judge (2011, p.220) existem quatro comparações de referência que o indivíduo faz:

- a) Self-inside – as experiências do próprio colaborador dentro da atual organização;
- b) Self-outside – experiências do próprio colaborador numa outra organização;
- c) Other-inside – outro indivíduo/grupo de indivíduos dentro da organização do colaborador

d) Other-outside – outro indivíduo/grupo de indivíduos de outra organização que não a do colaborador.

Mediante o resultado desta confrontação, o indivíduo experiencia sentimentos de equidade, de iniquidade por excesso (*inputs* são superiores aos *outputs*) ou de iniquidade por defeito (*inputs* são inferiores aos *outputs*).

Em caso de iniquidades, por excesso o indivíduo vivencia sentimentos de culpa ao passo que, por defeito, o colaborador é invadido pelo sentimento de injustiça. Em ambos os casos o indivíduo tentará sempre reestabelecer a equidade (Robbins, 2014).

Esta teoria demonstra que a Motivação é maior quando as pessoas concebem que, ao esforçar-se mais, podem auferir uma provável melhor recompensa. Todavia, por serem resultado de percepções e não de medições objetivas, a equidade não pode ser tomada como um dado pragmático (Cunha *et al.*, 2007).

1.1.4.2.2. Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham

Esta teoria baseia-se no fator motivador da fixação de metas alcançáveis através das ações dos indivíduos – os objetivos. Segundo Cunha *et al.* (2007), a vida é pautada por sucessões contínuas de objetivos.

Robbins (2014) defende que objetivos definidos e difíceis produzem melhores resultados pois o objetivo funciona como estímulo interno. O autor parte ainda do pressuposto que objetivos fáceis não são desafiadores.

No processo de definição de objetivos existem dois fatores fulcrais (Robbins, 2014) – a aceitação dos objetivos por parte do indivíduo, que é decisivo para o sucesso da sua definição – e, – o feedback relativo aos progressos do indivíduo, funcionando como guia ao seu comportamento.

Nesse sentido, objetivos bem definidos (que estimulem a atenção, o esforço e a persistência do indivíduo) respeitam cinco características: devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e delimitados num determinado prazo de tempo.

1.1.4.2.3. Teoria das expectativas de Vroom

Vroom acredita que a Motivação humana se relaciona com o esforço, o desempenho e a recompensa e que esta escolha é consciente. Desta feita, o indivíduo cria uma expectativa que leva a um esforço, por sua vez este traduz-se num melhor desempenho que, por seu lado, acredita que trará uma recompensa (Robbins, 2014).

Caso algum destes elementos não esteja presente, a motivação é nula (Cunha *et al.*, 2007). É, a partir do grau de importância que é dada à recompensa em concordância com as metas pessoais, que a motivação é influenciada (Robbins, 2014). Em suma, este autor entende que a essência desta teoria é, em primeiro lugar, a compreensão dos objetivos individuais e depois as ligações em cadeia: esforço → desempenho, desempenho → recompensa, recompensa → metas pessoais.

1.1.4.2.4. Teoria da avaliação cognitiva de Deci

Robbins (2014) defende que esta teoria sugere que recompensas externas que premeiem o desempenho cuja motivação é intrínseca, tendem a fazer diminuir o interesse e a motivação nestas tarefas. Assim, as variáveis externas devem ser cautelosamente geridas sob pena do indivíduo sentir que perde o controlo sobre o seu comportamento, diminuindo a sua motivação intrínseca que consequentemente pode mudar a forma como o indivíduo vê determinada tarefa. O autor refere ainda que esta teoria evidencia a existência de interdependência entre recompensas intrínsecas e extrínsecas. E, como tal, as organizações devem estimular a Motivação intrínseca dos seus colaboradores promovendo a autodeterminação.

A tabela 1 resume as teorias supra abordadas.

Tabela 1.1 Resumo das teorias da Motivação abordadas

			Autor
Teorias de Conteúdo	Gerais	Teoria da Hierarquia das Necessidades	Maslow
		Teoria ERG	Alderfer
		Teoria dos Motivos	McClelland
	Organizacionais	Teoria Bifatorial	Herzberg
		Teoria das Características da Função	Hackman e Oldham
Teorias de Processo	Gerais	Teoria da Equidade	Adams
	Organizacionais	Teoria da Definição de Objetivos	Locke e Latham
		Teoria da Expectativa	Vroom
		Teoria da Avaliação Cognitiva	Deci

Fonte: Própria

Apesar do pouco consenso relativamente à definição de motivação, é consensual que esta é um grande foco de preocupação e interesse dos gestores organizacionais.

Por ser a “força” que guia os indivíduos, ela é essencial para a distinção e diferenciação dos colaboradores, pois o desempenho está-lhe intimamente ligado (Robbins, 2014).

Neste sentido, Ferreira *et al.* (2006) defendem que as empresas devem procurar argumentos que rentabilizem a produtividade e o desenvolvimento organizacional crescente e identificar os RH com maiores índices de motivação para que sejam dadas respostas mais eficazes face aos indicadores de performance organizacional.

Para Amaral (2014), é evidente que os líderes devem ter um papel participativo preponderante na GRH, dado o facto de terem uma significativa influência na motivação destes. Esta motivação por sua vez tem, segundo o autor, consequências tanto no empenho como no desempenho dos colaboradores, sendo estes dois, fatores muito relevantes para o sucesso.

Colaboradores motivados, com acompanhamento sistemático e *feedback* sentem um maior compromisso e envolvimento com as organizações, apresentando-se como uma mais-valia para a competitividade do setor (Amaral, 2014; Robison, 2010). Contribuindo, assim, para o seu sucesso através dos consequentes níveis de produtividade, criatividade, empenho, *Engagement*, Intenções de *Turnover* e Absentismo (Fatehi & Choi, 2019).

Como forma de contornar algumas barreiras motivacionais, as organizações devem criar qualificados sistemas de GP que propiciem níveis motivacionais elevados nos seus colaboradores incrementando, assim, a competitividade e valor do mercado da empresa (Semren, 2017).

Importa também referir que, para um eficaz incremento motivacional, é importante que as organizações conheçam os seus colaboradores e adaptem os benefícios às necessidades de cada um, sob pena destes estarem desfasados entre si, não consumando o seu objetivo (Osabiya, 2015).

Tendo em conta estes argumentos, nos próximos capítulos serão abordados os antecedentes e os consequentes da Motivação. Analisando em primeira instância a influência dos antecedentes – Sistema de Recompensas e Perceção de Justiça Organizacional – na Motivação e, em segunda instância, o impacto da Motivação no *Engagement*, Intenções de *Turnover* e Comportamentos Contraprodutivos.

1.2. Antecedentes da Motivação

A Motivação é, como se percebe, um conceito muito abrangente. Desta forma, entende-se que todos os fatores que a influenciam devem ser tidos em conta de um modo holístico. É, igualmente essencial, lembrar que o fator humano, pela sua heterogeneidade, torna este estudo mais complexo.

Camilleri (2007) defende que os antecedentes da Motivação são relativos à relação dos colaboradores com a sua organização e de como esta relação influencia o seu comportamento, bem-estar e a sua contribuição na eficácia organizacional. Robbins (2014) assegura que, neste sentido, a satisfação do colaborador – decorrente da Motivação - é superior quando os seus valores, necessidades e personalidade são compatíveis com a cultura da organização. Entende-se, assim, que as causas da Motivação são fatores externos e internos que direta ou indiretamente a influenciam.

O autor (Robbins, 2014), sustenta ainda, que o resultado da relação da Motivação com as estruturas organizacionais não pode ser generalizado pois cada caso é um caso e as diferenças individuais de cada um devem ser consideradas. Deste modo, está então implícito que os processos de seleção de RH têm o papel de, acima de tudo, dar a conhecer ambas as partes. Por fim, mas, igualmente vital, surge a perceção individual de cada colaborador. É importante que a organização a tenha em consideração por ser essencial na forma como é compreendida pelos seus colaboradores e, assim, influenciar a relação entre as partes. Como atrativo para potenciais novos e antigos trabalhadores, é importante que a organização seja percebida como justa e promotora de igualdade (Robbins, 2014).

Peiró e Prieto (1996) sustenta que os antecedentes podem ser agrupados em duas categorias, as variáveis situacionais – relativas ao exercício da função e ao ambiente de trabalho – ou as variáveis individuais – relacionadas com as características sociodemográficas e disposições dos indivíduos.

Alcobia (2001) e Camilleri (2007) consideram como variáveis individuais dos antecedentes da Motivação os atributos pessoais (educação, *status* do ciclo familiar e estabilidade no emprego) e, como variáveis situacionais, as perceções dos funcionários sobre a organização, a relação com as chefias/liderança, as características da função e da organização, Sistema de Recompensas e salários e, a participação na tomada de decisão, sendo que cada um destes, com diferentes graus de influência. Camilleri (2007) refere ainda que conflitos e ambiguidade afetam também a Motivação.

De forma mais holística, Real (2014) fundamenta ainda que os objetivos organizacionais, quando alinhados com os objetivos individuais dos colaboradores, são um importante

antecedente da Motivação, tal como o ambiente organizacional (onde se insere a liderança e as normas da organização) e, os Sistema de Recompensas.

Apesar de existirem vários antecedentes da Motivação, este trabalho debruça sobre dois deles, o Sistema de Recompensas e a Percepção de Justiça Organizacional.

1.2.1. Sistema de Recompensas

Num mundo globalizado, mais tecnológico e, em constante mudança, onde o CH é a principal fonte de vantagem competitiva, o emprego já não é visto como algo vitalício, as abordagens empresais na área de RH devem tornar-se mais flexíveis e adaptadas às novas e diversas realidades. É neste sentido que é percebida a importância de uma boa integração, formação e desenvolvimento bem como dos Sistema de Recompensas e benefícios para os colaboradores (Caetano & Vala, 2007). Estas últimas são vistas num contexto de transformação do trabalho, dado que se percebeu que as remunerações fixas, por si só, deixaram de ser causa de motivação (Junior, Santos, Ferreira, Oliveira, Souza & Menezes, 2013). Como tal, é essencial que as organizações se reinventem e adaptem por forma a garantir a sua própria sobrevivência através de meios que propiciem tanto a motivação como a qualificação e o compromisso dos seus trabalhadores (Junior *et al.*, 2013).

De acordo com as teorias da motivação supra abordadas, mais especificamente com a Teoria da Expectativa de Vroom, a motivação dos colaboradores pode ser aumentada quando estes auferem recompensas mediante o desempenho. Mas para tal e, por forma a ter um sistema transparente, é necessária a criação de objetivos (Robbins, 2014) com delimitação temporal, pressupondo a motivação como resposta para a sua obtenção. Para Martono, Khoiruddin e Wulansari (2018, p.537), “o Sistema de Recompensas é a função central dos RH e é um estratégico parceiro para as administrações das empresas”. O seu aparecimento justifica-se por forma a amenizar ou eliminar tensões que possam causar desmotivação nos colaboradores e conseqüente redução da eficácia das organizações, tem como método fundamental a definição de metas (Almeida, 2014).

Segundo Caetano e Vala (2007), o Sistema de Recompensas é considerado como um conjunto de mecanismos criados pela organização como forma de retribuição das contribuições dos seus colaboradores, funcionando como um mecanismo estratégico de sustento relativamente à sua consonância entre os comportamentos e a cultura organizacional.

Para Câmara, Guerra e Rodrigues (2013), o Sistema de Recompensas é uma técnica de gestão estratégica de RH que fomenta o alinhamento dos objetivos dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização – sob pena da ambição na obtenção das recompensas

fazer desviar o trabalhador do objetivo da empresa - e está, por norma, associado a sistemas de avaliação de desempenho. Assim, para estes autores, os “Sistema de Recompensas consistem no conjunto de contrapartidas que os colaboradores recebem, pelo seu desempenho e pelo seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e pela sua identificação com valores e princípios operacionais da empresa” (p.339). *I.e.*, “os membros da organização são remunerados de acordo com o seu contributo para a eficácia organizacional” (Honrado, Cunha & Cesário, 2001, p.280).

Já Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006, p.90) vão mais longe expressando que o “Sistema de Recompensas é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial em contrapartida de trabalho realizado”, sendo que estes princípios devem asseverar equidade interna (entre pessoas dentro da mesma organização) e externa (comparando com cargos similares noutras organizações) (Cunha *et al.*, 2007). Entende-se, desta forma que o Sistema de Recompensas deve enquadrar-se numa estratégia global, proporcionando a motivação, a satisfação e o desempenho em detrimento de sentimentos como injustiça ou desmotivação. Como tal, Almeida (2014) consubstancia ainda que as organizações dispõem de Sistema de Recompensas bem como de sanções e penalizações que permitem gerir o comportamento dos seus membros. *I.e.* as empresas têm o poder de conduzir e orientar os comportamentos desejáveis dos seus colaboradores, através da sua estimulação e, de monitorizar os comportamentos indesejáveis. Neste sentido é de ressaltar que as sanções têm o papel de incutir uma maior responsabilização para com a entidade patronal.

Para a criação de um Sistema de Recompensas adequado, deve ser dada a oportunidade aos colaboradores de cooperar, tendo desta forma uma participação ativa nos tipos de recompensas que mais se adequam às suas necessidades. Deve-se, impreterivelmente, ter critérios e regras claras e incontestáveis, minimizando a possível subjetividade e maximizando a transparência no que toca à sua compreensão. Assim, eles devem ter em consideração fatores como o tipo de vínculo do colaborador com a empresa, quais as suas expectativas, a sua idade e género, definindo um valor e uma lista de possíveis benefícios, onde o colaborador tivesse o poder de escolher os que mais se lhe ajustem (Costa, Silva, Neto, Dias & Araujo, 2020). Cunha *et al.* (2007), defendem que este tipo de incentivos podem ser individuais – colaboradores competindo entre si - ou em grupo – cooperação entre colaboradores em prol do desempenho em equipa.

Como forma de avaliar a eficácia do Sistema de Recompensas, Câmara, Guerra e Rodrigues (2013) defendem que esta é medida pelo grau de satisfação no trabalho dos

respetivos colaboradores - pois ambas são diretamente proporcionais – sendo que, acreditam, esta avaliação deve ser feita periodicamente para uma melhor análise e maior controlo de possíveis desvios.

Os Sistema de Recompensas têm diversos objetivos, segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2013) e Sousa *et al.*, (2006) podem distinguir-se – a edificação e fortalecimento da cultura organizacional, a atração e retenção de talentos e dos melhores profissionais, o aumento da produtividade derivado do aumento da motivação, o custo-benefício e a sustentabilidade da sua manutenção a médio e longo prazo.

Recorrentemente se dividem os Sistema de Recompensas em dois tipos devido à sua natureza monetária (resultantes do exercício da sua função) ou não monetária (inerentes ao conteúdo do trabalho executado), respetivamente, recompensas extrínsecas e as recompensas intrínsecas (Câmara, 2006). O autor afirma ainda que as recompensas extrínsecas, associadas à componente monetária, podem, por sua vez, dividir-se em componentes fixas – salário - e variáveis – incentivos, benefícios, e símbolos de estatuto (Figura 1.4). De acordo com Sousa *et al.* (2006):

a) Salário – retribuição com obrigação legal, periodicamente recebida como recompensa da função. Caso o colaborador faça e afigure horas extraordinárias, pode ter um carácter variável pela oscilação do seu valor.

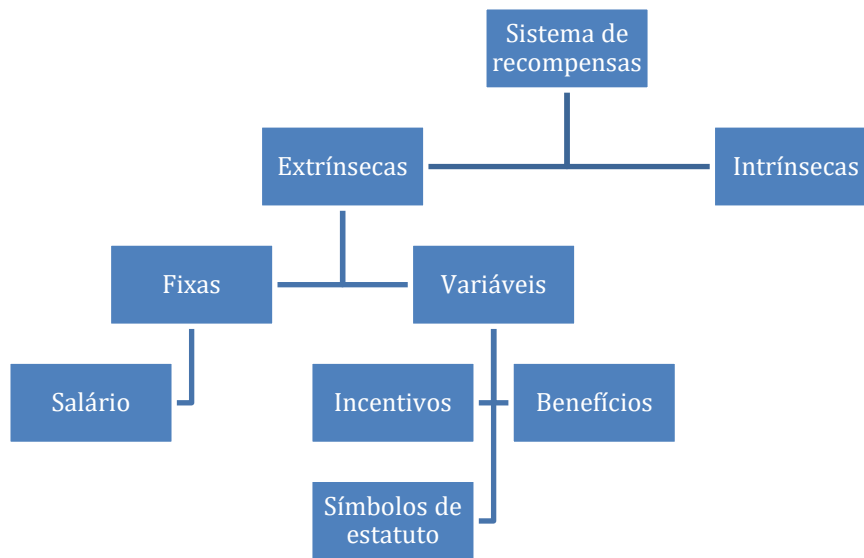
b) Incentivos – usualmente são prémios monetários, adjacentes ao sistema de avaliação de desempenho, de incentivo pela produtividade.

c) Benefícios – componentes que tem a finalidade de suprir necessidades primárias e de segurança do indivíduo e que são independentes do seu desempenho. *E.g.* seguros de saúde/vida, bolsas de estudo, ...

d) Símbolos de estatuto – têm como finalidade a distinção dos cargos e estatutos dentro da organização, *e.g.* viatura da empresa e/ou motorista, lugar de estacionamento, cartão de crédito da empresa, ...

Já as recompensas intrínsecas são, segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2007), relacionadas com fatores mais intangíveis e diferenciados estando intimamente ligadas ao trabalho em si e à realização pessoal do colaborador através das suas responsabilidades e autonomia bem como de possibilidades de crescimento pessoal e progressão de carreira. *I.e.*, estão relacionadas com a cultura, missão e valores de cada organização e são elas, muitas vezes, o fator diferenciador das organizações que podem levar um colaborador na escolha de uma empresa em detrimento de outra, sendo consideradas como essenciais à motivação.

Figura 1.4 - Tipos de Sistema de Recompensas



Fonte: Própria – adaptado de Câmara (2006)

Em suma as recompensas extrínsecas não interferem na satisfação com o trabalho, mas sim com as condições proporcionadas para a sua realização, por seu turno os fatores intrínsecos são fatores de motivação e satisfação por si só. Pode-se, assim, associar semelhanças à teoria Bifatorial de Herzberg anteriormente retratada¹, as recompensas extrínsecas associam-se aos fatores higiénicos – não geram satisfação por si mesmos mas a sua ausência desmotiva os indivíduos – enquanto as recompensas intrínsecas se associam aos fatores motivadores.

É, neste sentido, perceptível a importância da junção e o alinhamento de ambas como garantia de sucesso, segundo Honrado, Cunha e Cesário (2001) estes dois tipos de recompensas são interdependentes.

Honrado, Cunha e Cesário (2001) alega ainda que existem empresas com culturas organizacionais cujas orientações são mais humanistas e outras com orientações mais competitivas e que, este facto, influencia a configuração dos seus Sistema de Recompensas. Deste modo, a orientação mais humanista tem uma cultura mais orientada para o desempenho em equipa, para a cooperação conjunta e ambiente de trabalho harmonioso gerando perceções de justiça e igualdade. Já a cultura mais competitiva é orientada para o desempenho individual e para a competição sendo esta mais suscetível de formar perceções de desigualdade e injustiça.

¹ Vide pp. 13 e 14

O autor argumenta ainda que as percepções de iniquidade têm um forte e negativo impacto no desempenho do colaborador e entende que ambas as orientações têm uma relação biunívoca com as características do Sistema de Recompensas.

1.2.1.1. O Sistema de Recompensas e a Motivação

“A motivação vem de dentro de cada indivíduo, ninguém senão ele próprio pode motivar-se. No entanto, é preciso que lhe seja oferecido um ambiente propício para que ocorra essa motivação” (Junior *et al.*, 2013, p.41) permitindo à organização uma vantagem relativamente a outras. Estes autores garantem que os Sistema de Recompensas têm como consequência o compromisso, a motivação e a satisfação por parte dos seus colaboradores.

Demirci (2007) revela que a teoria social cognitiva afirma que recompensas dadas por mérito de desempenho podem traduzir-se no incremento de motivação. Deste modo, o Sistema de Recompensas é visto como tendo uma forte ligação com a motivação (Güngör, 2011) que, por sua vez, afeta de uma forma direta e positivamente o desempenho (Robbins, 2014).

São visíveis as relações entre os Sistema de Recompensas e as teorias de Processo da motivação². Entende-se que os Sistema de Recompensas têm em consideração estudos da motivação bem como as suas teorias. A teoria da equidade de Adams assevera que a motivação é maior quando os indivíduos entendem que, um maior esforço pode potencialmente traduzir-se numa melhor recompensa (Cunha *et al.*, 2007). A teoria da expectativa de Vroom, por seu turno, defende também que a motivação humana se relaciona com o esforço, com o desempenho e com a recompensa do indivíduo e que esta relação é consciente (Robbins, 2014). Este autor (Robbins, 2014) entende ainda que a motivação é influenciada pelo grau de importância que o indivíduo dá à recompensa, tendo em conta as suas metas pessoais.

Em suma, os Sistema de Recompensas estão cada vez mais em voga e, como explanado acima, muitos são os autores que os comprovam como base do êxito organizacional desde que bem planeados e elaborados, podendo inclusive ser uma poderosa arma de endomarketing (Junior *et al.*, 2013). Porém, ao falarmos de Sistema de Recompensas, não os podemos dissociar da cultura organizacional e, neste sentido, é importante ter em conta que a “eficácia de uma organização depende do grau de alinhamento entre as variáveis internas (cultura, estrutura, tecnologia, sistemas, estratégia, etc.) e as variáveis externas (ambiente, setor de atividade, etc.)” (Honrado, Cunha & Cesário, 2001, p.281).

² Vide pp. 15-17

Tendo em conta o anteriormente exposto propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 1 – O Sistema de Recompensas relaciona-se positivamente com a Motivação do colaborador;

1.2.2. Perceção de Justiça Organizacional

O aumento do protagonismo dos colaboradores dentro das organizações fez com que estas se ajustassem por meio das suas culturas e atuações. Sendo que, com o evoluir do tempo, a discussão em torno da forma de tratamento dos colaboradores adquiriu maior ênfase. Conforme abordado anteriormente, a motivação e a satisfação são bons prenunciadores do desempenho dos funcionários assim, tudo o que lhes possa interferir, é de relevância para as organizações pelo seu impacto na performance organizacional (Beuren *et al.*, 2017). Neste sentido, ambientes de trabalho mais saudáveis, harmoniosos e justos são mais frutíferos para as organizações, tanto ao nível da motivação, como da satisfação e do compromisso. E é desta forma que as Perceções de Justiça Organizacional parecem afectar “diretamente as atitudes e comportamentos dos funcionários” (Imamoglu, Ince, Turkcan & Atakay, 2019, p.900).

A Justiça Organizacional foi amplamente estudada a partir da década de 60, tendo como pioneiro Adams e a sua teoria da equidade³. Para Adams, a equidade estava relacionada com a ideia de uma retribuição, em proporção igual, como resposta a uma contribuição, tendo o envolvimento entre duas partes (Benzecry & Pires, 2009). Assim, “em teoria o grau de sucesso no trabalho e de satisfação profissional dos indivíduos está relacionado com a equidade/desigualdade percebida pelo funcionário no seu ambiente de trabalho” (Bayarçelik & Findikli, 2016, p.404).

Segundo Robbins e Judge (2011, p.223) “a Justiça Organizacional é uma perceção geral do que é justo num local de trabalho e é composto pela Justiça Distributiva, Processual e Internacional”. Em suma, a Justiça Organizacional centra-se na perceção e avaliação individual acerca da postura e comportamentos éticos e morais da gestão organizacional, implicando que esta assuma a perspectiva do colaborador (Swarts, Leeuw & Mukonza, 2019). Estas perceções são avaliadas como mais ou menos justas mediante as expectativas dos colaboradores e, perante isso, devem igualmente ser tidas em conta as suas reacções e as respetivas consequências individuais e organizacionais.

³ Vide pp. 15 e 16

Para os autores (Goldman, 2003; Jesus & Rowe, 2015; Klendauer & Deller, 2009; Meyer & Allen, 1991; Robbins & Judge, 2011), a Justiça Organizacional é ainda um constructo multidimensional, pois integra três diferentes dimensões de Justiça (Justiça Distributiva, Justiça Processual e Justiça Interacional). Contudo, importa frisar que, a dimensão do constructo não é consensual entre os investigadores ainda que a maioria defenda a tridimensionalidade.

Vários autores defendem o modelo tetradimensional em que a Justiça Interacional se distingue em duas faces – a social/Interpessoal e a Informacional (Greenberg, 1993; Rego & Souto, 2004a). Neste estudo, será considerado o modelo das quatro dimensões de Justiça Organizacional – (1) Distributiva, (2) Processual ou Procedimental, (3) Interpessoal e (4) Informacional.

Todas as dimensões da Justiça Organizacional correlacionam-se entre si no sentido de uma justiça global (Byrne & Cropanzano, 2001).

Para uma melhor compreensão das quatro dimensões, é fulcral a análise e gestão isolada da relação com os diversos fatores que as influenciam, bem como, das atitudes e comportamentos que geram (Rego & Souto, 2004a).

1) **Justiça Distributiva** – refere-se à “equidade percebida na quantidade e distribuição de recompensas entre os indivíduos” (p.223) *i.e.*, a perceção dos indivíduos sobre os critérios administrativos de decisão de distribuição de recompensas, recursos ou sanções aos colaboradores. Está mais fortemente relacionada com o *Engagement* e com a remuneração variável (Robbins & Judge, 2011). Para Rego (2000b), esta dimensão foca-se no conteúdo e influencia direta e indiretamente as organizações pela justiça objetivos alcançados pelos trabalhadores (*e.g.* salários, avaliações de desempenho, sanções disciplinares, distribuição de lucros pelos colaboradores).

2) **Justiça Processual ou Procedimental** – é relativa à “justiça percebida do processo usado para determinar a distribuição de recompensas”, *i.e.*, a perceção de justiça relativamente aos procedimentos de tomada de decisão da concessão de recompensas, recursos ou sanções. Concerne mais no que toca à satisfação no trabalho, à confiança e ao desempenho (Robbins & Judge, 2011, p.223). É um auxílio no que toca à objetividade, pois é concreta quanto aos processos e critérios decisórios para a distribuição de recompensas mediante resultados (Ribeiro, 2008). Engloba em si aspetos estruturais e sociais das organizações (Rego, 2000a).

Justiça Interacional – esta dimensão representa a implementação dos procedimentos tendo em conta a justiça tanto ao nível dos critérios como da sua comunicação (Assmar,

Ferreira & Souto, 2005). Rego (2000a), refere-se a esta como a reflexão da qualidade da interação entre o decisor e os seus subordinados *i.e.*, a perceção do colaborador acerca das interações e dos comportamentos tidos durante os processos de avaliação principalmente no que toca à relação com o seu superior hierárquico ou a quem lhe dá *feedback* do seu desempenho e lhe comunica as recompensas (Robbins & Judge, 2011).

3) **Justiça Interacional Interpessoal** – refere-se ao trato que o superior tem para com os seus colaboradores. Alude ao “grau percebido em que o indivíduo é tratado com dignidade, preocupação e respeito” (Robbins & Judge, 2011, p.223). Rego (2000a) defende ainda que é relativo aos aspetos sociais da Justiça Distributiva pois foca-se nas avaliações pessoais que o decisor faz em relação aos resultados alcançados pelos seus subordinados.

4) **Justiça Interacional Informacional** – concerne à passagem da informação da decisão e à sua justificação ao colaborador. Para Rego (2000a) esta é relativa aos aspetos sociais da Justiça Processual e representa a informação dos procedimentos usados na determinação dos resultados, *i.e.* a explicação verdadeira e coerente sobre os processos que deram origem à avaliação do colaborador e a sua fundamentação.

Charash e Spector (2001) argumentam que a Justiça Distributiva é mais voltada para os resultados individuais, específicos e imediatos, a Justiça Processual é relacionada com os comportamentos e atitudes relativos à instituição e, a Justiça Interacional, está associada às avaliações de superiores hierárquicos e, portanto, às causas de injustiça.

Benzecry e Pires (2009) destacam o exemplo dado por Rego (2002) sobre a relação das três dimensões – apesar de um colaborador poder considerar como justa uma sanção que lhe foi aplicada (Justiça Distributiva), pode ter reações negativas para com a sua organização devido à injustiça dos procedimentos utilizados (Justiça Processual) e, pela forma de tratamento com que o seu superior o tratou no decorrer do processo, bem como, lhe foi feita a comunicação do resultado do mesmo (Justiça Interacional).

As Perceções de Justiça Organizacional têm sido relacionadas com várias temáticas organizacionais.

Os resultados dos estudos de Kim e Mauborgne (1997) mostraram que a Justiça Distributiva tem um papel importante na satisfação, na reciprocidade e nas obrigações dos trabalhadores para com a instituição. Já a Justiça Processual e a Interacional permitem a criação de laços e o compromisso que por sua vez origina comportamentos voluntários de cooperação.

Por sua vez, o estudo de Bayarçelik e Findikli (2016) que testou a relação entre a satisfação no trabalho, a Perceção de Justiça Organizacional e as Intenções de *Turnover*,

demonstrou que a Percepção de Justiça Distributiva e Processual tem um efeito direto na satisfação no trabalho, ao contrário da Interacional que não teve influência significativa. Por sua vez, a afetividade e a afiliação – relacionadas com a emoção - dentro da organização tornam a Justiça Interacional a dimensão mais influente, subjetiva e distinta das outras duas.

Já os autores Robbins e Judge (2011) especificam que os colaboradores fazem um rácio de comparação individual - entre o que ganham (salário, aumentos, reconhecimento) e o que dão e acrescentam à instituição (esforço, experiência, educação, competência) - e de comparação com os outros (colegas dentro e fora da organização, amigos) mediante o que percebem ser os seus rácios. Se estas proporções forem tidas como iguais, a equidade e justiça são percebidas como prevalentes todavia, se esta proporção for desigual, são criados estados negativos e de tensão. Ainda segundo Bayarçelik e Findikli (2016), a Percepção de Justiça Organizacional não se limita apenas à comparação dos resultados mas também como eles são parametrizados, comunicados e a relação Interpessoal dentro da empresa.

Nesta linha de pensamento, os autores Dundar e Tabancali (2012) consubstanciam que, inicialmente, o conceito de Justiça Organizacional baseava-se na recompensa e na sanção decorrentes do desempenho dos indivíduos na sua organização todavia, com o tempo, este conceito tornou-se mais holístico adicionando-lhe como parte integrante os processos e a aplicação de regras organizacionais bem como as interações e relações entre os colaboradores.

Ainda Imamoglu *et al.* (2009) sustentam que, se a justiça for percebida, os colaboradores sentem-se pertencentes, identificados e satisfeitos com a organização mas, caso não obtenham os resultados merecidos ou assistam a diferentes tratamentos, tendem a afastar-se da organização e, é nesse contexto, que os autores subentendem que a Justiça Organizacional é um fator determinante no *Engagement* com a organização. A falta de compromisso leva a atitudes e comportamentos negativos que influenciam a confiança, o desempenho e a rotatividade (Jesus & Rowe, 2015). Já o *Engagement*, decorrente da Percepção de Justiça Organizacional, propicia a existência de indivíduos e grupos coesos, sinérgicos, com comportamentos como a defesa da reputação da empresa, preocupações evolutivas e melhoria de conhecimentos demonstrando o empenho e orientação para a competitividade e eficácia organizacional (Benzecry & Pires, 2009).

No contexto da psicologia organizacional entende-se, por conseguinte, que a Percepção de Justiça Organizacional é um constructo muito subjetivo principalmente pelo facto de estar relacionado com percepções que os indivíduos têm e, destas serem influenciadas pela sua história de vida bem como por normas e valores culturais (Ribeiro & Bastos, 2010).

Em concordância, Greenberg (2001) alude a que pessoas de culturas diferentes tenham percepções distintas por se regerem por valores e normas diferentes. Desta forma e, apesar da Justiça Organizacional ser um conceito universal, as percepções desta divergem mediante os contextos organizacionais e culturais. Robbins e Judge (2011) identificam ainda quatro variáveis importantes a ter em conta – género, longevidade na organização, cargo e escolaridade e experiência.

Para além da relação com as variáveis acima mencionadas, as percepções dos colaboradores no que tange às quatro dimensões da Justiça Organizacional, também parecem estar relacionadas com a sua motivação no trabalho.

1.2.2.1. A Percepção de Justiça Organizacional e a Motivação

Apesar de os estudos se centrarem mais nos impactos da Percepção de Justiça Organizacional na satisfação, esta, sendo uma parte da motivação, não lhe pode ser dissociada. Estudos como o de Charash e Spector (2001), fazem a relação da Percepção de Justiça Organizacional com a melhoria de desempenho tendo por base a motivação. Khuong e Quoc (2016) concluíram que a satisfação, a Motivação e a Justiça Organizacional ao afetarem significativamente o desempenho do colaborador, tornam-se impreterivelmente aliadas no que concerne ao ambiente de trabalho das empresas. Lira (2013), prevê que as reações dos colaboradores às Percepções de Justiça podem motivar para uma melhoria do seu desempenho, depreendendo assim, uma relação causal entre elas, *i.e.*, uma percepção global de justiça é base motivacional para o desempenho da organização. Podemos também inferir esta relação no contexto das teorias da Motivação que agreguem Percepções de Justiça e equidade pois a falta desta última, por si só, gera tensão e, conseqüentemente, força motivacional para a sua reposição (Assmar, Ferreira & Souto, 2005).

Neste sentido, Assmar, Ferreira e Souto (2005) aludem que a literatura sobre a Justiça Organizacional demonstra que existem comportamentos e atitudes por parte dos colaboradores decorrentes das Percepções de (in) Justiça nas Organizações destacando a Motivação, o desempenho e a produtividade organizacional, as Intenções de *Turnover*, a confiança no supervisor, comportamentos retaliatórios entre outros. *I.e.*, tratamentos justos propiciam atitudes positivas, por sua vez, tratamentos percebidos como injustos causam tensão e sentimentos negativos como a desmotivação e a insatisfação que se traduzem em comportamentos nefastos para as organizações (Semedo, 2010).

Em suma, a Percepção de Justiça Organizacional parece ter um impacto positivo e significativo no *Engagement* dos colaboradores que, por via da desigualdade, pode ter

consequências ao nível da motivação, da satisfação, do desempenho, da rotatividade, do absentismo e de comportamentos retaliatórios, contraprodutivos e de cidadania organizacional, tanto ao nível individual como do grupo (Rego, 2000a). Assim, é percebida a importância categórica de boas práticas de GRH como estrutura que incentiva e retém talentos que propiciam a competitividade, manutenção e a sobrevivência das instituições (Ismail, 2020).

De acordo com o anteriormente dissertado, formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 2 – As Perceções de Justiça Organizacional relacionam-se positivamente com a Motivação do colaborador;

1.3. Consequentes da Motivação

A Motivação é processo em cadeia altamente influenciado por fatores que a antecedem - os Sistema de Recompensas e a Percepção de Justiça Organizacional – e, que tem consequências no comportamento e desempenho dos indivíduos cujas implicações terão impacto na performance organizacional.

Neste sentido e, tendo em conta a crescente preocupação da sustentabilidade ao nível dos RH, importa igualmente estudar alguns dos consequentes da Motivação dos colaboradores, nomeadamente – o *Engagement*, as Intenções de *Turnover* e os Comportamentos Contraprodutivos.

1.3.1. Engagement

O *Engagement* é um estado cognitivo positivo de realização, ao nível laboral, que surge no contexto da psicologia organizacional (Martins, Machado & Pereira, 2013) e da convergência da importância do CH com a ligação psicológica dos indivíduos com a sua organização (Bento, 2017). Os estudos empíricos sobre esta temática são recentes sendo, William Kahn, o pioneiro do tema no início da década de 90 e, mantém o estrangeirismo devido à falta de uma palavra que faça jus a uma tradução literal completa (Martins, Machado & Pereira, 2013).

Para Kahn (1990, citado por Martins, Machado & Pereira, 2013), os colaboradores com *Engagement* tiram proveito das próprias posições na sua organização expressando-se física, cognitiva, emocional e mentalmente no exercício das suas funções.

Robbins e Judge (2011) diferenciam o ‘*Job Engagement*’ do ‘*Employee Engagement*’, considerando o primeiro como o empenho de um colaborador nas energias físicas, cognitivas e emocionais para o desempenho da sua função e, o segundo sentimentos como o envolvimento, a satisfação e o entusiasmo de um colaborador pelo exercício do seu trabalho. Os autores consideram ainda que, apesar de ser um conceito relativamente recente e, gerar algum debate sobre a sua ambiguidade e utilidade, com o evoluir dos estudos tornou-se claro que o *Engagement* dos colaboradores é preditor de comportamentos e atitudes no contexto laboral.

O *Engagement* é definido por Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002) como um estado de espírito positivo e de gratidão relativo ao trabalho que se representa pelo vigor, dedicação e absorção, sendo assim um estado afetivo-cognitivo perseverante e ubíquo, que não tem como foco objetos, eventos, indivíduos ou comportamentos específicos.

Para Martins, Machado e Pereira (2013) o vigor, a dedicação e a absorção são formados pelos componentes comportamental-energético, emocional e cognitivo, respectivamente, *i.e.*, o *Engagement* é a energia, o envolvimento e a eficácia no trabalho (Maslach & Leiter, 2008).

Estas três dimensões, que se relacionam e reforçam mutuamente, caracterizam-se, segundo Schaufeli *et al.* (2002, pp.74-75), por:

- a) Vigor – elevados níveis de energia, resiliência, persistência e força de vontade para investir no trabalho independentemente das circunstâncias;
- b) Dedicação – apego, significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio pela experiência de trabalho;
- c) Absorção – estado de total concentração e profundo envolvimento no trabalho, perdendo a noção temporal.

Além da perspectiva destes autores ser a que maior consenso reúne (Castro, 2019), foi também pela mão de Schaufeli e Bakker que, em 2003, foi criado o instrumento base de avaliação do *Engagement* – o *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Este instrumento conta com uma versão geral com dezassete itens totais das três dimensões (seis itens sobre o vigor e sobre a absorção e cinco itens sobre a dedicação) e uma versão sintetizada com nove itens totais, contando com três itens para cada uma das três dimensões (Simões & Gomes, 2012).

O autor Castro (2019) ressalva que em diversos estudos o *Engagement* é exposto como tendo uma correlação positiva com o desempenho, promovendo desta forma, a criatividade e a atitude proactiva face a desafios, cooperando no sentido do sucesso organizacional. Neste contexto, o estudo desta temática, como promotora e potenciadora do desenvolvimento e êxito organizacional, é fulcral no sentido em que colaboradores com bons níveis de *Engagement* sentem-se apaixonados e satisfeitos pelo seu trabalho e profundamente conectados e comprometidos com a sua organização resultando num aumento de produtividade, de satisfação do consumidor e do lucro o que, por sua vez, resulta em baixos níveis de *Turnover* e diminuição de acidentes de trabalho e situações de *burnout* (Robbins & Judge, 2011).

Os principais fatores condutores e incrementadores do comportamento dos colaboradores pertencem ao contexto organizacional, sendo alguns deles, a suficiente disponibilidade dos recursos (Schaufeli & Baker, 2004), as características do trabalho, a compatibilidade dos valores individuais com os institucionais, o suporte organizacional, as recompensas, o reconhecimento e a justiça (Ram & Prabhakar, 2011). É de ressaltar que, mais que existentes, estes fatores devem ser corretamente percebidos pelos indivíduos para que impactem correta e positivamente em si e no seu desempenho (Salanova & Schaufeli, 2009). Estes autores

alegam ainda que o *Engagement* é persuasível, no sentido em que, um colaborador com elevado nível de *Engagement* pode influenciar outros a comportarem-se e sentirem de forma semelhante e, inclusive, as suas condutas vão além da sua tarefa afetando os níveis de comportamento de cidadania organizacional, demonstrando-se como um constructo mais que individual, coletivo e social.

Em suma percebe-se o papel crucial do *Engagement* no desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais. *I.e.*, pela importância dos indivíduos na manutenção dos serviços prestados e, pelo facto do *Engagement* poder representar uma vantagem competitiva para a organização (Bakker & Schaufeli, 2014), esta temática tem despoletado uma grande curiosidade por parte de alguns gestores organizacionais. Neste trabalho, o *Engagement* é testado como sendo um dos conseqüentes da motivação do trabalho.

1.3.1.1. A Motivação e o *Engagement*

O *Engagement* como constructo tem comprovadamente um impacto pessoal no colaborador (saúde e bem-estar) bem como organizacional. As três dimensões – vigor, dedicação e absorção - pressupõem níveis de *Engagement* elevados que proporcionam ao indivíduo uma maior satisfação laboral, um maior compromisso com a organização e condutas mais proactivas demonstrando, também assim, que os níveis de Motivação no trabalho, sejam eles para a aquisição de novos conhecimentos, sejam para enfrentar desafios, são proporcionais aos níveis de *Engagement* (Salanova & Schaufeli, 2004). Os autores referem ainda que as principais conseqüências positivas para as organizações, para além das supra referidas, são as baixas taxas de *Turnover* e de absentismo bem como o aumento dos comportamentos de cidadania no seio da organização - como a entreatuda e a cooperação com outros colegas, fomentando o espírito de equipa e harmoniosos ambientes de trabalho.

Schaufeli *et al.* (2002) fundamentam ainda que a relação do *Engagement* com a atividade laboral resulta num sentimento de realização de natureza motivacional e social pois é um estado cognitivo-afetivo positivo para o colaborador. Nohria, Groysberg e Lee (2008), corroboram ainda que o *Engagement* é um dos indicadores de medição dos níveis de Motivação dos colaboradores no seio das suas organizações. Em concordância, Schaufeli e Bakker (2014) afirmam que o *Engagement* é um estado de espírito motivacional positivo relativo ao trabalho.

Em suma os autores supra citados pressupõem o *Engagement* como conseqüência da Motivação, vincando ainda o seu impacto no desempenho dos colaboradores resultando assim no que se assemelha ser a chave do sucesso organizacional.

Relativamente à fundamentação apresentada, formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 3 – A Motivação relaciona-se positivamente com o *Engagement*;

1.3.2. Intenções de *Turnover*

A principal e crescente preocupação dos gestores foca-se na sustentabilidade, competitividade e rentabilidade das organizações. Neste sentido e, pela vital importância do papel dos RH nas organizações, há que investir no CH e proporcionar ambientes de trabalho estimulantes, harmoniosos e agradáveis para que seja possível a retenção e manutenção destes talentos – cujas perdas podem ser estratégica e operacionalmente muito nefastas –, reduzindo assim, a rotatividade (*Turnover*) (Agapito, Filho & Siqueira, 2015).

Segundo Mitrovska e Eftimov (2016), a rotatividade ou *Turnover* dos funcionários é um fenómeno amplamente estudado na área da GRH e na área do comportamento organizacional, pelo desafio que representa tanto ao nível da sua dimensão, como dos impactos e custos para as organizações.

Para Robbins (2014), a rotatividade é a permanente saída e entrada, de colaboradores de uma organização, seja ela de forma voluntária ou involuntária, dando a ideia de fluxo de CH numa organização.

A rotatividade de pessoal (*Turnover*) diz respeito à proporção de empregados que abandonam a organização num período definido (Agapito, Filho & Siqueira, 2015). De acordo com estes autores, as Intenções de *Turnover* é a vontade de um colaborador em abandonar a sua organização, sendo que, esta pode ser mensurada na base das probabilidades, transparecendo assim, a sua importância ao nível da gestão e dando-lhe conhecimentos para a evitar.

O *Turnover* ou rotatividade é um constructo abrangente e caracteriza-se por dois tipos – (1) relativamente à sua natureza – o voluntário e o involuntário e (2) relativo à sua função – funcional e disfuncional. O *Turnover* voluntário verifica-se quando a decisão de abandonar a organização parte do colaborador, sendo este o mais preocupante para a organização. Por seu turno, o involuntário ocorre quando o vínculo laboral é rompido pelo empregador (Heneman, Judge & Kammeyer-Mueller, 2018). O *Turnover* funcional acontece quando um colaborador troca de função dentro da mesma empresa, por sua vez, o disfuncional ocorre quando a organização perde colaboradores de alto desempenho que, muitas das vezes, dispõem de

habilidades e conhecimentos específicos, sendo esta perda de difícil substituição (Gallon, Nascimento, Scherer & Walter, 2018).

Diversas podem ser as causas do *Turnover* mas, Jackofsky e Slocum (1984) sugere que, seja de que tipo for, o *Turnover* é influenciado pelo desempenho no trabalho e este, juntamente com as atitudes dos indivíduos, são fortes preditores das Intenções de *Turnover*. O autor entende que o desempenho no trabalho pode estimular ou influenciar o processo que resulta no abandono da organização. Como outras causas, pode agregar-se um ineficiente processo de recrutamento, seleção e treino por parte do departamento de RH (Mitrovska & Eftimov, 2016). Ressalvando que a rotatividade tem maior propensão nos recém-contratados, devido ao facto de estes poderem ter uma errada percepção e uma maior expectativa relativa ao posto de trabalho e às remunerações e, desta forma, acabam por abandonar a organização por conta das suas ambições pessoais e alguma impaciência no alcance dos seus objetivos (Lucas, 1995 citado por Mitrovska & Eftimov, 2016, p.25). Os autores Robbins e Judge (2011) enumeram outras razões explicativas das Intenções de *Turnover*, nomeadamente, a falta de perspectivas profissionais, as atitudes e emoções negativas no trabalho bem como más interações entre colegas e com supervisores e a insatisfação. Jackofsky e Slocum (1984) defende ainda que, indivíduos que têm por norma se demitirem, têm tendencialmente maior propensão para abandonar as organizações do que os que não têm como hábito esta prática. Neste sentido, os estudos Jackofsky e Slocum (1987) constataram que quanto mais os colaboradores pensarem em abandonar a organização, mais eles pretende fazê-lo, sendo também de ressaltar, que os autores sustentam que a não satisfação laboral é também preditora das Intenções de *Turnover* voluntário.

A estas causas, importa não dissociar as consequências como os custos, primeiramente os relativos à perda de capital intelectual, de *know how* e de memória corporativa, depois os relativos ao recrutamento, seleção e treino de potenciais novos colaboradores (Mitrovska & Eftimov, 2016). Existem ainda custos relativos à perda de produtividade devido ao desequilíbrio do clima organizacional decorrente da instabilidade, da falta de bem-estar e da sobrecarga de trabalho dos colaboradores que permanecem na organização (Medeiros, Alves & Ribeiro, 2013). É portanto, desta forma, indispensável quantificar todos estes custos por forma a minimizá-los ou evitá-los, principalmente no que afeta o desenvolvimento, a eficácia e eficiência da organização (Picchiali & Fernandes, 2019).

Assim, a equação 3, abaixo - baseada na obra Mercer datada de 1988 e adaptada por Mitrovska e Eftimov em 2016 (p.26) - calcula o rácio entre o número e empregados que abandonou a instituição a dividir pela média de colaboradores da instituição num mesmo

período de tempo. Este cálculo pode ser aplicado ao nível departamental ou à organização no seu todo, num período mensal, trimestral, semestral ou anual. Nestes cálculos não são considerados os empregados que, no período de estudo, se reformaram, trocaram de funções, que foram afastados de funções devido a redução de pessoal ou *lay-off* (Mitrovska & Eftimov, 2016).

(2)

$$\text{Rácio de Turnover} = \frac{\text{número de colaboradores que abandonaram a organização num determinado período}}{\text{número médio de colaboradores no mesmo período}} \times 100$$

Existe ainda a aplicação do rácio por forma a perceber os valores relativos apenas ao *Turnover* voluntário, conforme a equação 3.

(3)

$$\text{Rácio de Turnover voluntário} = \frac{(\text{número total de saídas-saídas voluntárias}) \times 100}{\text{número médio de colaboradores no mesmo período}}$$

Estes rácios permitem aferir a eficiência da GRH, bem como, a saúde organizacional e as condições de trabalho. Os custos decorrentes destes fluxos de colaboradores são “tangíveis (recrutamento, seleção, benefícios, treinamento, integração, desligamento) ou intangíveis (perda de know-how, quebra no fluxo de trabalho, quebra de vínculos com fornecedores e clientes, dentre outros)” (Oliveira, Júnior, Poli & Silva, 2018, p.1032).

Importa também referir que existem benefícios associados ao *Turnover*. Para além da entrada de novos membros que possam trazer consigo novas ideias, métodos, experiências e conhecimentos, renovando, revigorando e valorizando a instituição, existe também a possibilidade do processo ser benéfico ao nível da substituição de um colaborador cujo desempenho e forma de estar não são as desejadas, criando assim oportunidade de ser substituído internamente por alguém ou com mais habilidade e motivação (Robbins & Judge, 2011).

É então necessário e improtelável perceber se é exequível prevenir, controlar e gerir este fenómeno (*Turnover*), mantendo uma perspetiva de imprevisibilidade associada, por parte das organizações por meios psicossociais pois, mais que uma obrigação legal, eles devem ser considerados parte da gestão, proporcionando bem-estar físico, social, psicológico e potenciando o CH (Vivian & Neto, 2020). Estas práticas, que visam o entendimento do comportamento individual, perspetivam também a mitigação dos custos do *Turnover* voluntário.

De acordo com a literatura, as principais ferramentas para a redução das taxas de rotatividade incluem políticas de retenção de RH através de incentivos, benefícios, formação, flexibilidade, desenvolvimento de planos de carreira, entre outros que, apesar dos custos associados, trazem dois benefícios, a diminuição do *Turnover* e por sua vez o incremento da motivação dos colaboradores (Mitrovska & Eftimov, 2016). Devendo as políticas de GRH serem adaptadas e reformuladas sempre que se considere necessário e que visem diretamente os valores e as Intenções de *Turnover*. Por que, segundo Ferreira e Siqueira (2005), as Intenções de *Turnover* são inversamente proporcionais ao *Engagement*, à satisfação e Motivação no trabalho e à Percepção de Justiça Organizacional.

1.3.2.1. A Motivação e as Intenções de *Turnover*

Algumas das teorias da Motivação fazem prever comportamentos como as Intenções de *Turnover*. Segundo Robbins e Judge (2011), a teoria da definição de objetivos, a teoria da equidade, a teoria da avaliação cognitiva e a teoria da expectativa apesar de não abordarem diretamente o *Turnover*, têm impacto na sua intenção.

Woods (2002) identifica como principais causas do *Turnover* situações internas como baixas remunerações, inadequadas ou inexistentes práticas de recrutamento, a falta ou qualidade da comunicação e supervisão e as formas de gestão que, no seu todo, debilitam a motivação dos colaboradores.

Por seu lado Gallon *et al.* (2018, p.266) alertam, de acordo com alguns estudos consultados, para as consequências do *Turnover*, no sentido em que, a motivação dos colaboradores está constantemente associada às taxas de rotatividade, pois altos valores destas podem causar incómodo e insegurança nos empregados que permanecerem na empresa, podendo prejudicar a produtividade e eficiência de toda a equipa.

Também os autores Rego e Souto (2004b) consideram que colaboradores mais comprometidos possuem maior motivação e melhor desempenho e, por sua vez, menores Intenções de *Turnover*. De igual forma, Schuh (2012), defende que a motivação é seguramente um fator determinante na retenção dos profissionais nas empresas pois teoricamente um funcionário motivado não terá vontade de mudar para um ambiente desconhecido quando vê as suas necessidades secundárias satisfeitas.

Elaine Schweitzer (2014) afirma que a motivação de um colaborador está diretamente relacionada com a sua permanência na empresa, impactando assim as taxas de rotatividade de cada organização.

No mesmo sentido, Memon, Salleh, Mirza, Cheah, Ting, Ahmad e Tariq (2020) defendem que o *Engagement* tem um impacto negativo nas Intenções de *Turnover* dos colaboradores ao fomentar um forte vínculo emocional para com a organização, *i.e.* o *Engagement* tem uma relação significativa nas Intenções de *Turnover* dos colaboradores.

Os autores Lu, Lu, Gursoy e Neale (2016) e Zhang, Bian, Bai, Kong, Liu, Chen e Li (2020) afirmam ainda que as Intenções de *Turnover* podem ser reduzidas através da melhoria do *Engagement* dos colaboradores.

Entende-se, desta forma, o porquê de esta ser uma das principais preocupações da GRH pois, o seu descontrolo ou falta de monitorização podem levar ao abandono dos colaboradores.

Tendo em conta a explanação desenvolvida, sugerem-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 4 – A Motivação relaciona-se negativamente com as Intenções de *Turnover*;

Hipótese 5 – O *Engagement* relaciona-se negativamente com as Intenções de *Turnover*;

1.3.3. Comportamentos Contraprodutivos

Para um melhor enquadramento deste tema, importa iniciar a explicação de uma forma organizacionalmente mais holística, começando pela definição de cultura organizacional. A cultura organizacional representa um conjunto de valores e práticas estabelecidas e concebidas pela organização, tendo como base um sistema de crenças sociais, normas e expectativas que delineiam o pensamento e o comportamento dos indivíduos. As práticas e regras próprias de cada organização são adequadas aos valores dominantes da envolvente nacional e regional em que se insere (Cunha *et al.*, 2007). É com base na cultura da organização que os indivíduos são guiados para as suas condutas dentro da mesma. Como seu aliado, existem ainda, os comportamentos de cidadania organizacional que, apesar de não estarem ligados às funções laborais, auxiliam na criação do contexto organizacional. Todavia, nem sempre a cultura e os valores organizacionais são respeitados e, é aí, que os comportamentos desviantes ocorrem.

Os Comportamentos Contraprodutivos são comportamentos discricionários baseados em escolhas individuais conscientes (Bukhari & Ali, 2009).

Os Comportamentos Contraprodutivos são, segundo Ceribeli e Severgnini (2020), bastante prejudiciais para as organizações por impactarem de forma negativa nos resultados destas, mas também, no que toca à sua imagem no mercado. Apesar da importância do tema,

este ainda carece de novas investigações, principalmente no que toca à compreensão dos fatores que o despoletam.

Ao nível da conceptualização, Spector e Fox (2005) consideram que os Comportamentos Contraprodutivos no contexto organizacional são um constructo geral que, alberga em si, conceitos distintos que se interrelacionam. Segundo estes autores, consiste em ações voluntárias que lesam ou têm a intenção de lesar organizações ou colaboradores das mesmas. No mesmo sentido, (Robinson & Bennett, 1995), defendem que estes comportamentos são danosos e deliberados e, violam as normas da organização, pondo em causa o bem-estar desta, dos seus membros, dos seus parceiros e clientes; Bruk-Lee e Spector (2006) acrescentam ainda que estes comportamentos afetam a produtividade e a performance dos colaboradores e da organização.

Os Comportamentos Contraprodutivos podem surgir resultantes de diversas condições e situações e, ao serem propositados, pressupõem que o colaborador escolheu e decidiu em consciência comportar-se de determinada maneira prejudicando o visado. Como Comportamentos Contraprodutivos, Spector e Fox (2005), incluem agressão (física ou verbal), hostilidade, sabotagem, roubo e abandono (por falta de comparência – absentismo -, atrasos ou rotatividade). Este conjunto de comportamentos distintos é antecedido pelos mesmos fatores porém, a sua resposta retaliativa, é intercambiável pois é escolhida com base na oportunidade (Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh & Kessler, 2006).

Os Comportamentos Contraprodutivos podem ocorrer a duas dimensões – ao nível da gravidade - muito ou pouco graves – e, tendo em conta o alvo do comportamento – Interpessoal ou Organizacional – (Robinson & Bennett, 1995), validando a ideia que as consequências e prejuízos podem ser diferentes e tocam tanto aos indivíduos como às organizações. Desta forma, os conflitos com colegas pendem para Comportamentos Contraprodutivos de nível Interpessoal, já os conflitos com superiores hierárquicos tendem a resultar em Comportamentos Contraprodutivos organizacionais (Frone, 2000).

A nível Interpessoal inclui atos como gritar, insultar ou agredir; a nível Organizacional, inclui a destruição da propriedade, laborar erradamente e fazer pausas não autorizadas – todas elas deliberadamente (Cohen, 2016). Enquanto os comportamentos interpessoais englobam aspetos como “a tomada de consciência, a afetividade negativa, a afabilidade, a filosofia moral, a inteligência emocional e aspetos sociodemográficos (idade, género, habilitações literárias, estado civil)”; os comportamentos organizacionais referem-se a “Justiça Organizacional, suporte organizacional percebido pelos colaboradores, atitudes negativas por parte dos gestores ou dos colegas, incongruência com os objetivos e as metas predefinidas,

não aceitação do estilo de gestão, mau clima organizacional, entre outros” (Soldador, 2020, p.17).

Robinson e Bennett (1995), categorizam ainda estes Comportamentos Contraprodutivos como:

a) Desvio de produção – desvios menores como atrasos ou saídas antecipadas, desperdício de recursos e procrastinação;

b) Desvio de propriedade – desvios graves como sabotagem de equipamentos e o roubo de bens pertencentes à organização;

c) Desvio político – desvios interpessoais menores como rumores ou acusações de colegas de trabalho

d) Agressões pessoais – desvios interpessoais graves como o abuso verbal e colocar em perigo a integridade dos colegas

Apesar das diferentes terminologias (comportamentos desviantes, disfuncionais, Contraprodutivos, negativos, retaliatórios), elas são um facto comum no ambiente organizacional, podendo assumir diversas formas, sendo que derivam de diversos antecedentes e despoletam em diferentes consequentes (Freire, 2010).

Ao contrário de Comportamentos Contraprodutivos e antiéticos, cujo dano e prejuízo é observável e propositado, os comportamentos antissociais e negativos decorrentes da impossibilidade ou frustração em executar adequadamente uma função, não são incluídos nos anteriores tendo como principal diferença a não intencionalidade (Ceribeli & Severgnini, 2020). Todavia, existem Comportamentos Contraprodutivos que não pretendem causar danos nem são resposta a um antecedente negativo por parte da organização, mas sim, o alcance de um propósito pessoal como o exemplo do roubo (Spector & Fox, 2005).

Robbins e Judge (2011) alegam que a raiva é uma emoção comum e tóxica que, muitas vezes, está também relacionada com os Comportamentos Contraprodutivos nas organizações, daí algumas investirem em programas de gestão de raiva por forma a atenuar as consequências desta. Os autores referem ainda que, situações negativas de foro pessoal, têm grande probabilidade de afetar o foro profissional e, ambas juntas propiciam a Comportamentos Contraprodutivos para com clientes e ou colegas de trabalho.

Kozako, Safin e Rahim (2013) consubstanciam que certos traços da personalidade dos indivíduos podem potenciar a ocorrência deste tipo de comportamentos pelo facto de afetarem as perceções e as avaliações individuais (Spector, 2011). É neste sentido que vale referir os cinco grandes traços de personalidade (extroversão, amabilidade, conscienciosidade, neuroticismo, abertura para a experiência), como sendo fortes preditores dos Comportamentos

Contraprodutivos (Berry, Carpenter & Barratt, 2011). A extroversão se refere como um traço positivo e excitante de personalidade; a amabilidade é a tendência para a compaixão e cooperação; a conscienciosidade é a propensão para a autodisciplina, realização e superação; o neuroticismo está relacionado com a inteligência emocional e a abertura para a experiência demonstra a criatividade e imaginação e a curiosidade do indivíduo (Kozako, Safin & Rahim, 2013). Desta forma, o modelo defendido por Spector e Fox (2002), encaixa na teoria de Berry, Capenter e Barratt (2011), na medida em que, segundo os autores, as emoções positivas resultam em comportamentos positivos enquanto as emoções negativas resultam em Comportamentos Contraprodutivos.

Neste sentido, Bukhari e Ali (2009) afirmam que, funcionários que protagonizam este tipo de comportamentos não são improdutivos mas sim contraproducentes, o que se pode tornar num maior pesadelo para a gestão da organização pela tendência de inverter a progressão da empresa.

Para estes autores (Bukhari & Ali, 2009), o controlo dos Comportamentos Contraprodutivos propicia menores atritos entre a administração e os colaboradores, contribuindo para um mais agradável e harmonioso ambiente de trabalho que, por sua vez, melhorará a performance dos profissionais permitindo uma rápida realização de objetivos e consequente melhoria de vida profissional dos indivíduos.

Segundo Robbins e Judge (2011), um dos segredos para minimizar os Comportamentos Contraprodutivos é saber reconhecê-los nos momentos de desacordo entre colegas, pois o seu surgimento é muitas vezes devido a problemas de interpretação. Segundo a investigação de Cretu e Burcas (2014) a dissonância emocional, a autoeficácia e a auto-monitorização são também preditores de Comportamentos Contraprodutivos, neste sentido intervir nestes três em simultâneo seria um bom prenúncio para a redução destes desvios.

Este tipo de comportamentos, apesar de muitas vezes serem escondidos ou despercebidos (Spector & Fox, 2005), devem ser considerados e tratados com um problema organizacional por forma a desencorajá-lo de forma ativa e, não, individualmente (Roxana, 2013). O estudo da autora revela ainda que o *stress* organizacional é também um antecedente dos Comportamentos Contraprodutivos, sugerindo que a autonomia, o *empowerment* e o estabelecimento de códigos de conduta, ao terem um efeito forte de redução de *stress*, poderiam ser boas respostas a este problema.

Bennett e Robinson (2000) distinguem desvio de comportamento antiético, sendo que o primeiro concerne a violações da cultura organizacional e o segundo à infração de valores e leis da sociedade onde se insere.

Spector e Fox (2002) diferenciam os Comportamentos Contraprodutivos em duas dimensões, desvio de conduta, que se refere a ações com propósito de causar danos diretamente à instituição e, desistência passiva, que representam condutas que pretendam evitar ou negar a responsabilidade laboral.

Entende-se, desta forma, que os indivíduos que preconizam este tipo de comportamentos fazem-no por sentimentos como injustiça, por tratamentos ou responsabilidades inferiores ou desiguais, por falta de suporte organizacional mas também por falta de inteligência emocional, baixa autoestima e autoconfiança (Alias, Rasdi & Ismail, 2013).

Neste sentido os gestores e as organizações devem ter um papel ativo por forma a atenuar este tipo de comportamentos através da implementação de medidas que visem a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho para ambas as partes mas também a monitorização e apoio emocional, sob o ponto de vista que o tratamento dado aos colaboradores contribui para a execução de Comportamento Contraprodutivos (Spector & Fox, 2005). Não devem ser esquecidas medidas de promoção de valores éticos, de justiça e da cultura organizacional, apoio profissional e pessoal aos colaboradores, planos de benefícios e *feedback* (Ceribeli & Severgnini, 2020).

1.3.3.1. A Motivação e os Comportamentos Contraprodutivos

Os estudos acima apresentados identificam que as características do clima organizacional das empresas têm um impacto significativo na Motivação e, por consequência nos Comportamentos Contraprodutivos (Roxana, 2013).

Os autores Griffin, O'Leary-kelly e Collins (1998) defendem que os Comportamentos Contraprodutivos são, como qualquer comportamento intencional, um comportamento motivado.

Na mesma linha de pensamento, Spector *et al.* (2006) argumentam que os Comportamentos Contraprodutivos surgem em sistemas motivacionalmente hostis, depreende-se que, uma das bases para o seu combate, é trabalhar a Motivação dos indivíduos.

De igual forma, Robbins e Judge (2011) consideram que a insatisfação no trabalho, decorrente da desmotivação por meio de relacionamentos negativos com colegas, faz prever comportamentos indesejáveis. E que, com uma panóplia tão grande de possíveis comportamentos negativos, ao invés de tentar controlar as consequências desses, devem acometer a origem das insatisfações e faltas de motivação dos indivíduos.

O estudo dos autores Chen, Richard, Boncoeur e Ford (2020) revela que o *Engagement* no trabalho faz diminuir os Comportamentos Contraprodutivos. No mesmo sentido, os

resultados da investigação de Kura, Shamsudin, Umrani e Salleh (2019) indicam que o *Engagement* dos colaboradores tem um importante papel na mediação da relação entre as práticas de RH e os Comportamentos Contraprodutivos.

Os resultados do estudo de Bilal, Farooq e Hayat (2019) identificam a existência evidente de uma correlação negativa entre o *Engagement* dos colaboradores e os seus Comportamentos Contraprodutivos, *i.e.* indivíduos com maiores níveis de *Engagement* têm níveis inferiores de Comportamentos Contraprodutivos.

Congruentemente com a explanação dada, induziram-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 6 – A Motivação relaciona-se negativamente com os Comportamentos Contraprodutivos do colaborador;

Hipótese 7 – O *Engagement* relaciona-se negativamente com os Comportamentos Contraprodutivos do colaborador.

2. Metodologia da Investigação

As investigações têm implícita a necessidade de uma metodologia que proporcione aos investigadores explorar, apurar e complementar os conhecimentos na respetiva área de estudo.

Neste capítulo será apresentada a investigação desenvolvida de carácter quantitativo que, tem como objetivo, a observação da influência e correlação dos antecedentes e consequentes na Motivação dos colaboradores hoteleiros em Portugal. Serão também identificados os instrumentos de medida e a descrição da amostra em estudada. Quanto aos resultados desta investigação, cujo método de recolha de dados se baseia na aplicação questionários, serão tratados e analisados *à posteriori*, no capítulo seguinte.

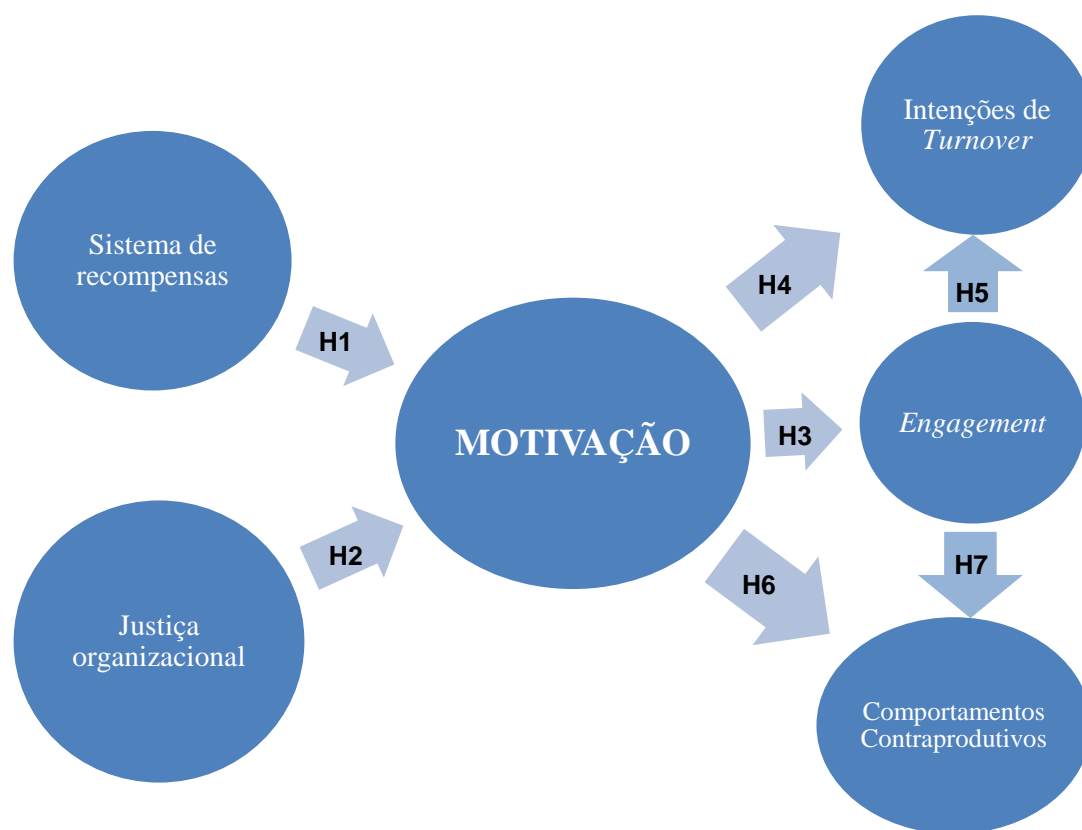
2.1. Mapa concetual e hipóteses de investigação

Com o propósito da obtenção dos objetivos gerais e específicos desenvolveu-se, com base na revisão de literatura anteriormente exposta, o Mapa Concetual (Figura 2.1) e as hipóteses de investigação.

A organização da investigação por hipóteses parece, segundo Campenhoudt, Marquet e Quivy (2005, p.119), ser a mais adequada - “a organização de uma investigação em torno de hipóteses constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor. As hipóteses apontam o caminho da procura, fornecendo um fio condutor à investigação e fornecendo o critério para a recolha de dados que confrontará as hipóteses com a realidade”.

Neste sentido, o Mapa Conceptual elaborado integra a compilação das hipóteses mote da presente investigação:

Figura 2.1 - Mapa Conceptual de Investigação



Fonte: Própria

Hipótese 1 – O Sistema de Recompensas relaciona-se positivamente com a Motivação do colaborador;

Hipótese 2 – As Perceções de Justiça Organizacional relacionam-se positivamente com a Motivação do colaborador;

Hipótese 3 – A Motivação relaciona-se positivamente com o *Engagement*;

Hipótese 4 – A Motivação relaciona-se negativamente com as Intenções de *Turnover*;

Hipótese 5 – O *Engagement* relaciona-se negativamente com as Intenções de *Turnover*;

Hipótese 6 – A Motivação relaciona-se negativamente com os Comportamentos Contraprodutivos do colaborador;

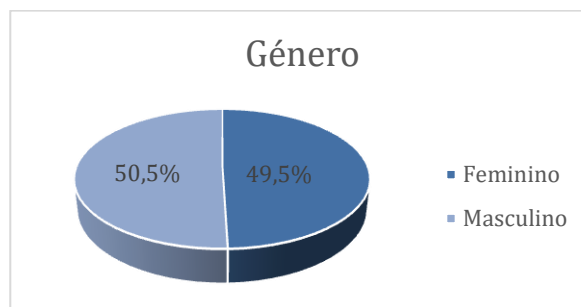
Hipótese 7 – O *Engagement* relaciona-se negativamente com os Comportamentos Contraprodutivos do colaborador.

2.2. Descrição da amostra

O presente estudo centra-se numa amostra nacional.

Do universo de 313 inquiridos, 155 (49,5%) pertencem ao género feminino e 158 (50,5%) pertencem ao género masculino (Figura 2.2).

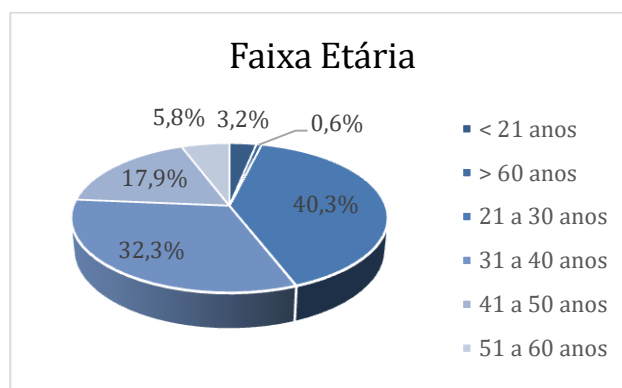
Figura 2.2 - Género dos inquiridos



Fonte: Própria

Relativamente à estrutura etária (Figura 2.3), 10 inquiridos (3,2%) têm menos de 21 anos, 126 (40,3%) têm idade compreendida entre os 21 e 30 anos, 101 (32,3%) têm entre 31 e 40 anos, 56 (17,9%) pertencem à faixa etária entre 41 e 50 anos, 18 (5,8%) estão entre os 51 e os 60 anos e, 2 (0,6%) têm mais de 60 anos.

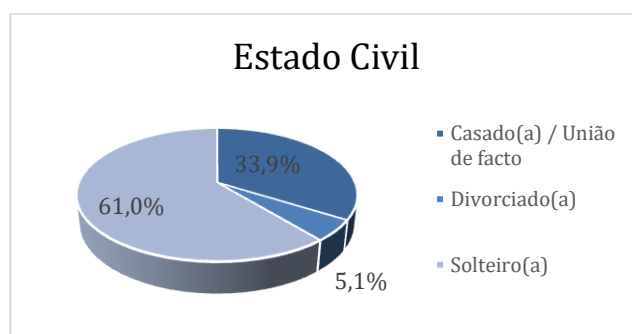
Figura 2.3 - Faixa etária dos inquiridos



Fonte: Própria

A respeito do estado civil (Figura 2.4), nenhum dos participantes é viúvo(a), 191 (61%) são solteiros(as), 106 (33,9%) são casados(as) ou vivem em união de facto, 16 (5,1%) são divorciados(as).

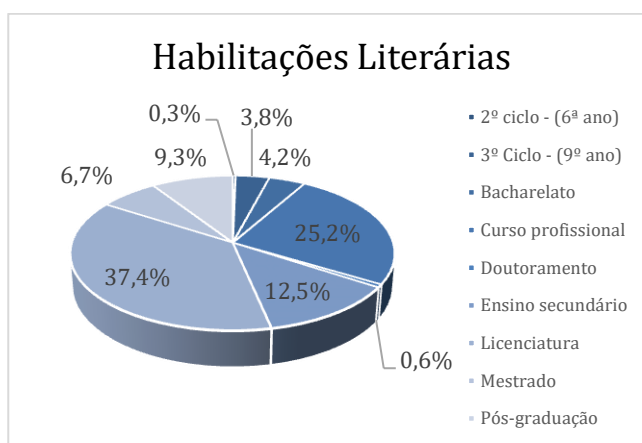
Figura 2.4 - Estado civil dos inquiridos



Fonte: Própria

Quanto às habilitações literárias (Figura 2.5), apenas 1 inquirido (0,3%) tem o 2º Ciclo, com o 3º Ciclo temos 12 (3,8%), 39 (12,5%) detém o ensino secundário, 79 (25,2%) terminaram curso profissional. 13 (4,2%) têm Bacharel, 117 (37,4%) são licenciados, 29 (9,3%) fizeram pós-graduação, 21 (6,7%) têm o grau de mestre e apenas 2 (0,6%) são Doutorados.

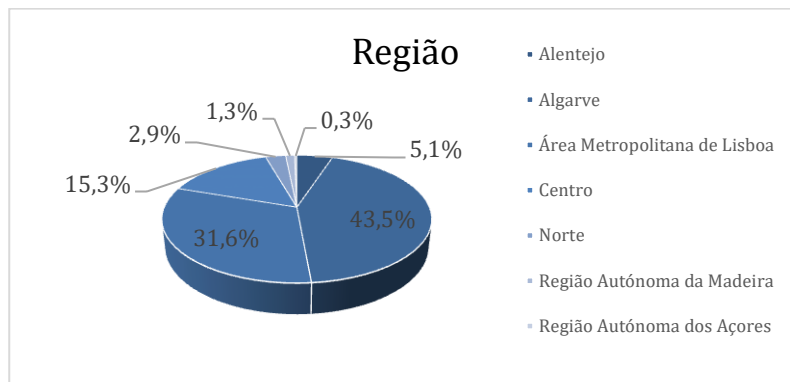
Figura 2.5 - Habilitações literárias dos inquiridos



Fonte: Própria

No que respeita à região onde é exercida a sua actividade por NUTS II (Figura 2.6), 1 elemento (0,3%) é referente à Região Autónoma dos Açores, 4 (1,3%) à Região Autónoma da Madeira, 9 (2,9%) trabalham no Norte, 16 (5,1%) no Alentejo, 48 (15,3%) no Centro, 99 (31,6%) laboram na Área Metropolitana de Lisboa e 136 (43,5%) no Algarve.

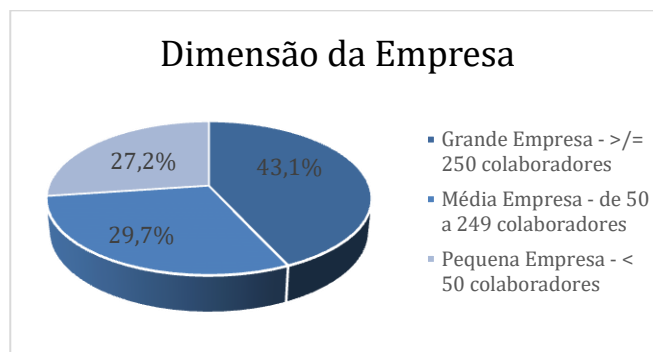
Figura 2.6 - Região dos inquiridos (NUTS II)



Fonte: Própria

No que toca às dimensões das empresas empregadoras dos investigados (Figura 2.7), 85 (27,2%) são pequenas empresas (até 49 colaboradores), 93 (29,7%) são médias empresas (50-249 colaboradores) e 135 (43,1%) são grandes empresas (250 ou mais colaboradores).

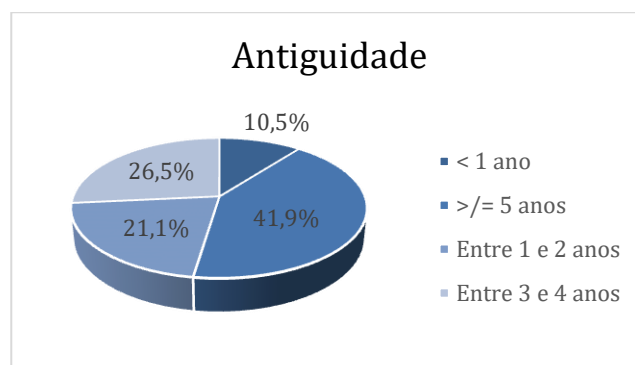
Figura 2.7 - Dimensão das empresas dos inquiridos



Fonte: Própria

No que concerne à longevidade na organização (Figura 2.8), 33 (10,5%) têm menos de um ano na mesma, 66 (21,1%) trabalham entre 1 e 2 anos na atual empresa, 83 (26,5%) têm entre 3 e 4 anos de casa e 131 (41,9%) têm 5 ou mais anos na atual organização.

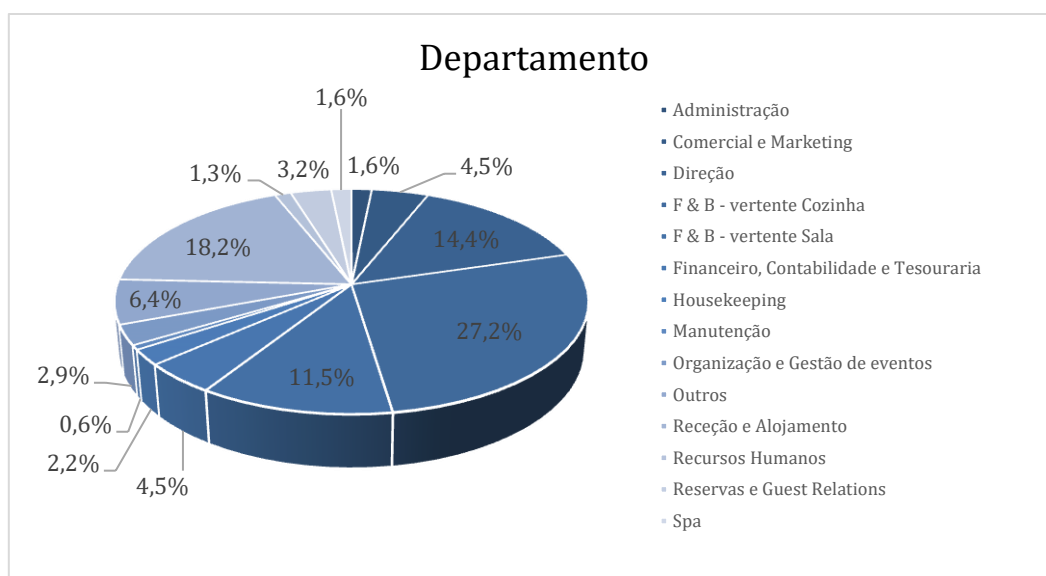
Figura 2.8 - Antiguidade dos inquiridos na atual organização



Fonte: Própria

Com relação à divisão departamental (Figura 2.9), 2 participantes (0,6%) pertencem à Manutenção, 4 (1,3%) referem-se aos Recursos Humanos, 5 (1,6%) trabalham no *Spa*, sendo o valor igual, para a Administração. 7 (2,2%) laboram no departamento de *Housekeeping*, 9 (2,9%) são de Organização e Gestão de Eventos, 10 (3,2%) pertencem a Reservas ou *Guest Relations*, 14 (4,5%) são do Comercial e Marketing e igual valor pertence ao Financeiro, Contabilidade e Tesouraria. 20 (6,4%) pertencem a outros departamentos, 36 (11,5%) são do F&B (vertente Sala), 45 (14,4%) da Direção, 56 (18,2%) de Receção e Alojamento e 85 (27,2%) são do F&B (vertente Cozinha).

Figura 2.9 - Área departamental dos inquiridos



Fonte: Própria

2.3. Procedimentos de recolha de dados

O instrumento de medição apresenta-se num texto introdutório onde foi exposto o tema, o âmbito e a finalidade do estudo, bem como a garantia de anonimato e confidencialidade no tratamento dos dados, o contacto da autora para eventuais esclarecimentos e ainda um agradecimento.

O questionário desenvolvido neste estudo esteve disponível para preenchimento *online* entre 13/11/2020 e 11/03/2021 na plataforma *Google Forms*, sendo a amostra final composta por 313 colaboradores do setor hoteleiro.

A sua divulgação foi feita através das redes sociais (Facebook, LinkedIn, Whatsapp, Messenger) e via *e-mail* junto de colaboradores hoteleiros e da sua rede de contatos, garantindo o cumprimento das normas constantes do RGPD (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados). A comunicação feita individualmente, para além do *link* de acesso ao questionário, contava também com uma mensagem personalizada.

Aquando do encerramento *online*, procedeu-se ao tratamento dos dados com recurso ao *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 27.0 para o Windows, onde as variáveis foram codificadas por forma a permitir a análise dos respetivos dados. Para o tratamento destes, as técnicas utilizadas passaram pelo recurso a correlações – permitindo a associação entre as variáveis – e a regressões – inferência de relações de causalidade de variáveis dependentes e independentes –, não esquecendo, porém, de avaliar, *à priori*, a confiabilidade e a consistência interna.

2.4. Pré-teste

Antes da publicação geral *online* do questionário, foi feito um pré-teste com o objetivo de deteção de eventuais erros e da sua atempada retificação (Pereira, 2006). Foram, desta forma, avaliadas alegadas falhas de interpretação das questões e perceção do seu objetivo e conteúdo, bem como, a sua clareza num nível geral. Este pré-teste foi executado por uma amostra de 7 pessoas com perfil e características necessárias, a quem foi solicitado que fossem identificadas eventuais dificuldades bem como sugestões de alteração.

O balanço deste pré-teste foi positivo e implicou apenas algumas alterações e melhorias pontuais, principalmente no que toca às questões iniciais de controlo sociodemográfico – pois estas eram demasiado detalhadas e específicas e poderiam resultar na identificação dos indivíduos, pondo em causa o anonimato - e a adaptações de género, resultando no questionário final aplicado⁴.

Relativamente ao tempo de resposta, os *feedbacks* dados pelos indivíduos integrantes na amostra do pré-teste quantificaram, em média, 10 minutos. Sendo este um tempo aceitável tendo em conta o limite máximo de 45 minutos proposto pelo estudo de Ghiglione e Matalon (1993) relativo a questionários constituídos, na sua maioria, por questões de resposta fechada.

Em suma, a investigação desenvolvida foi de foro quantitativo e, a sua análise, de cariz fatorial, de correlação e regressão.

⁴ Apêndice A

2.5. Instrumentos de medida

Releva-se referir que a pesquisa feita na primeira parte do presente estudo alicerçou toda a construção da investigação. Foi, neste sentido, que foram traçados os objetivos gerais e específicos da investigação. Com base nestes, foi elaborado um instrumento de recolha de dados quantitativos – inquérito por questionário - destinado a colaboradores do setor hoteleiro, independente da sua função ou área departamental. O objetivo geral do estudo, prende-se com a compreensão da Motivação na medida em que esta afeta e é afetada pelas cinco variáveis propostas (Hipóteses nº. 1, 2, 3, 4 e 6) – Sistemas de Recompensas, Perceção de Justiça Organizacional, *Engagement*, Intenções de *Turnover* e Comportamentos Contraprodutivos -, já como objetivos específicos temos a correlação de algumas variáveis entre si (Hipóteses nº. 5 e 7).

O inquérito por questionário é, segundo Sampieri, Colado e Lucio (2006), um dos instrumentos mais utilizados para a recolha de dados, pois contém questões relacionadas com uma ou mais variáveis em estudo. O seu objetivo é, de acordo com Bell (2004), a obtenção de informações que sejam sujeitas a análise e passíveis de execução comparativa, dado que este se propõe a reter informações de uma seleção representativa da população e, a tirar conclusões com um todo a partir de uma amostra.

As principais vantagens da aplicação de questionários são a sintetização dos resultados - permitindo uma maior facilidade analítica dos mesmos -, bem como o acesso a uma maior amostra de uma forma mais económica, sustentável e com maior garantia de anonimato (devido à sua aplicação ao nível tecnológico). Todavia, são de referenciar, limitações existentes ao nível do tempo de reflexão sobre as respostas, à fiabilidade das mesmas e à sua taxa de conversão (respostas), que é influenciada pela clareza das questões dependendo da sua adaptabilidade à população a que se destina (Semedo, 2010).

Os questionários podem ser de elaboração própria ou desenvolvidos com base noutros autores. No presente estudo optou-se pela utilização de medidas já existentes, fundamentadas na literatura, que dessem resposta aos objetivos geral e específicos.

Por forma a responder aos objetivos da investigação, o questionário elaborado é composto por sete secções, maioritariamente de resposta fechada, tendo como base uma amostra de, aproximadamente, trezentas respostas. A primeira secção é relativa a variáveis de controlo sociodemográfico (género, faixa etária, estado civil, habilitações literárias, antiguidade na organização, departamento, região do país (NUTS II) e dimensão da organização) e, as seguintes seis, dizem respeito a cada uma das seis variáveis desenvolvidas na parte I da presente dissertação.

Para a medição dos atributos ou preferências comumente associadas a percepções, opiniões e/ou classificações o instrumento mais amplamente utilizado é a escala de Likert (Likert, 1932). Esta escala é usada para a medir informações ordinais, pois estas são definidas como categóricas e com ordem lógica, tornando esta a escala padrão para a medição das respostas (Nuñez, Iniesta, Rosales & López, 2016). Segundo Li (2013), esta escala de mensuração tem um procedimento facilitador da construção e da aplicação de um questionário mas também da codificação e análise dos dados obtidos.

A escala de Likert que, segundo Miller (1956), permite uma maior variação e possibilita uma maior discriminação na avaliação dos sentimentos e opiniões dos inquiridos, bem como, dos consequentes resultados alcançados é a de sete itens. Neste sentido, a escala psicométrica de resposta considerada neste estudo, para todas as variáveis, foi a de Likert de 7 itens, ascendente e de Acordo, permitindo determinar o nível de discordância e/ou concordância dos inquiridos - 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo muito; 3 – Discordo; 4- Não concordo nem discordo; 5 – Concordo; 6 - Concordo muito e 7 - Concordo totalmente.

Uma vez definido o instrumento de medida, é altura de avaliar a validade e qualidade do construto através da análise interna da sua confiabilidade (Guajardo, López & González, 2015). A avaliação de confiabilidade alicerça-se no cálculo de coeficientes, como é o caso do coeficiente Alpha de Cronbach (Ketkar, Kock, Parente & Verville, 2012) – o mais referido na literatura. A confiabilidade traduz-se na medida em que o procedimento de medição garante que os resultados são replicados em condições semelhantes e que estão isentos de erros de medição aleatórios (Guajardo, López & González, 2015; Gugiu, Coryn & Applegate, 2010) *i.e.*, “este parâmetro estatístico mede a confiabilidade da consistência interna, o grau em que as respostas são consistentes entre os itens de uma medição” (Nuñez *et al.*, 2016, p.148).

Guajardo, López & González (2015) elucidam que o valor mínimo satisfatório do coeficiente de confiabilidade é 0,7 – confiabilidade aceitável -, sendo que, o valor máximo desta escala é 1. Nesta sequência, quanto mais próximo de 1 for o valor do Alpha de Cronbach, mais fiável é o instrumento.

2.6. Consistência interna dos construtos

2.6.1. Motivação

Para medir a Motivação, tema central deste estudo, teve-se como fundamento-base os estudos de Ferreira *et al.* (2006) e Amaral (2014). O instrumento é composto por dezoito itens

correspondentes a quatro dimensões: (1) a Organização do trabalho, (2) o Desempenho, (3) a Realização/Poder e (4) o Envolvimento. Os participantes foram convidados a responder a itens como: (1) “*Sinto-me motivado(a) com as funções que exerço*”, (2) “*Sinto-me motivado(a) para realizar um trabalho de qualidade*”, (3) “*O que mais me motiva é progredir na carreira*” e (4) “*O meu atual vínculo de trabalho é um fator de motivação*”.

A consistência interna deste construto é muito boa obtendo, esta secção, um valor de Alpha de Cronbach de 0,89 (Figura 2.10).

Figura 2.10 – Alpha de Cronbach da Motivação

Alfa de Cronbach	N de itens
,891	18

Fonte: Própria

2.6.2. Sistema de Recompensas

A secção do estudo relativa ao Sistema de Recompensas contou com treze itens e, foi fundamentada, com os estudos de Caetano e Vala (2007) e Câmara *et al.* (2013), com o intuito do entendimento da sua importância das considerações relativamente à sua existência por parte dos colaboradores.

Neste sentido, os itens relativos a este tema, são baseados num conjunto de seis dimensões interligadas – (1) Objetivos (que, tal como os valores e cultura, devem ser convergentes entre ambas as partes), (2) Motivações Intrínsecas (fatores de Motivação ao nível da realização, do reconhecimento e da progressão de carreira), (3) Motivações Extrínsecas (relativas às características do trabalho e a fatores higiénicos), (4) Posicionamento da empresa no mercado, (5) Instrumentos (como forma de medição da avaliação de desempenho) e (6) Procedimentos (que regulamentam a aplicação da avaliação de desempenho). Dentro destas dimensões, os participantes foram convidados a responder a itens como: (1) “*Sinto que sou remunerado(a) devidamente face ao nível de responsabilidade que me é atribuída*”, (2) “*A minha remuneração variável depende do alcance dos objetivos individuais*”, (3) “*Sinto que a aplicação de recompensas é justa e clara*”, (4) “*O meu salário é composto por remuneração base e benefícios*”, (5) “*O meu salário base e os benefícios são atribuídos consoante a avaliação de desempenho*” e (6) “*Os prémios de reconhecimento praticados no hotel onde trabalho são suficientes e atribuídos equitativamente*”.

A consistência interna atingida neste construto foi muito boa, obtendo um valor de Alpha de Cronbach de 0,91 (Figura 2.11).

Figura 2.11 - Alpha de Cronbach do Sistema de Recompensas

Alfa de Cronbach	N de itens
,910	13

Fonte: Própria

2.6.3. Percepções de Justiça Organizacional

Os itens do construto relativos à Percepção de Justiça Organizacional foram fundamentados no instrumento desenvolvido pelos autores Rego e Souto (2004) que pretende medir o entendimento dos colaboradores face à justiça ou falta dela na sua instituição. Estes catorze itens tiveram em conta o modelo tetradimensional.

Neste sentido, os itens (1) 1 a 4 dizem respeito à Justiça Distributiva, (2) 5 a 8 à Justiça Processual, (3) 9 a 11 são relativos à Justiça Interacional Interpessoal e, os últimos três, referem-se à (4) Justiça Interacional Informacional. Dentro destas quatro dimensões os participantes foram convidados a responder a itens como: (1) “*Em geral, as recompensas que recebo são justas*”, (2) “*O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo*”, (3) “*O meu superior trata-me com respeito e consideração*” e (4) “*O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho*”.

Os dados submetidos à análise de consistência interna, avaliados pelo Alpha de Cronbach, demonstraram uma excelente fiabilidade, com o valor de 0,95 (Figura 2.12).

Figura 2.12 - Alpha de Cronbach das Percepções de Justiça Organizacional

Alfa de Cronbach	N de itens
,949	14

Fonte: Própria

2.6.4. Engagement

O *Engagement* foi fundamentado pela versão encurtada do UWES, da autoria de Schaufeli e Bakker (2004). Esta secção prevê a mensuração do comprometimento do colaborador com a sua entidade patronal. Neste sentido, os nove itens dividem-se em igual número pelas três dimensões do *Engagement* no trabalho, o Vigor (itens nº. 1, 2 e 5), a Dedicção (itens nº. 3, 4 e 7) e a Absorção (itens nº. 6, 8 e 9). Dentro destas três dimensões os participantes foram convidados a responder a itens como: (1) “*Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar*”, (2) “*Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho*” e (3) “*Fico empolgado(a) enquanto trabalho*”.

A consistência interna alcançada neste construto foi muito boa, com 0,93 de Alpha de Cronbach (Figura 2.13).

Figura 2.13 - Alpha de Cronbach do *Engagement*

Alfa de Cronbach	N de itens
,930	9

Fonte: Própria

2.6.5. Intenções de *Turnover*

As Intenções de *Turnover* foram avaliadas mediante quatro itens adaptados dos autores referência - Jackofsky e Slocum (1984). Nesta variável, cujo objetivo é medir a intenção de abandono da atual organização, são consideradas duas dimensões: (1) a facilidade da rotatividade (facilidade de absorção do mercado de trabalho – itens nº. 2 e 4) e (2) o desejo de rotatividade (desejo ou não de abandono da instituição atual – itens nº. 1 e 3). Dentro destas duas dimensões os participantes foram convidados a responder a itens como: (1) “*Daqui a um ano estarei nesta mesma empresa*” e (2) “*Não pretendo sair do meu trabalho em breve*”.

A consistência interna deste construto é boa, com um valor de Alpha de Cronbach de 0,85 (Figura 2.14).

Figura 2.14 - Alpha de Cronbach das Intenções de *Turnover*

Alfa de Cronbach	N de itens
,851	4

Fonte: Própria

2.6.6. Comportamentos Contraprodutivos

A secção respeitante aos Comportamentos Contraprodutivos, cuja referência foram Bukhari e Ali (2009), mediu a concordância e /ou utilização deste tipo de comportamentos como prática no local de trabalho. Os onze itens relativos a este construto dividem-se em duas dimensões: (1) o Impacto e o Nível de Significância das ações (itens nº. 1, 2, 3, 5, 6, 8 e 11) e (2) a Direção dos Comportamentos, Atitudes e Relacionamento (itens nº. 4, 7, 9 e 10). Dentro destas duas dimensões os participantes foram convidados a responder a itens como: (1) “*Chego tarde ao trabalho, sem autorização*” e (2) “*Deixo o meu trabalho pendente para que outros o terminem*”.

Este construto alcançou uma boa consistência interna com um valor de 0,83 Alpha de Cronbach (Figura 2.15).

Figura 2.15 - Alpha de Cronbach dos Comportamentos Contraprodutivos

Alfa de Cronbach	N de itens
,834	11

Fonte: Própria

A análise dos resultados obtidos deverá permitir dar resposta às questões investigativas, às hipóteses supra enumeradas e, no seu todo, ao objetivo da investigação.

3. Resultados da investigação

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos estatísticos elaborados por forma a testar as hipóteses e as relações entre as variáveis tanto dependentes como independentes, mais concretamente, resultados como médias, correlações e regressões das variáveis relativas entre os seis constructos em análise no estudo.

3.1. Médias, desvios padrão e correlações

De forma a conseguir estabelecer as relações entre os dados recolhidos, realizou-se o coeficiente de Spearman juntamente com médias e desvio-padrão para conseguir avaliar as correlações entre variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo, como se pode observar na tabela 3.1. A análise vai incidir em dois momentos: primeiramente a análise das médias e, de seguida, a análise da correlação de Spearman das variáveis.

Para uma análise das médias é importante considerar a amplitude da escala de Likert (1-7) usada em todo o questionário. As médias dos seis constructos e respetivas dimensões deste estudo oscilam maioritariamente entre 3,07 e 5,20, à exceção dos Comportamentos Contraprodutivos cujo valor de média é de 1,65.

As médias mais elevadas são respeitantes aos constructos do *Engagement* Absorção (M=5,20; DP=1,26), Dedicção (M=5,18; DP=1,32) e à Motivação (M=5,13; DP=0,91). Relativamente às médias mais baixas, destacam-se as variáveis Comportamentos Contraprodutivos (M=1,65; DP=0,72), Sistema de Recompensas (M=3,07; DP=1,32) e as Perceções de Justiça Processual (M=3,36; DP=1,62).

Relativamente às médias da dimensão do construto *Engagement*, o Vigor apresenta um valor mais baixo (M=4,36; DP=1,52) sendo que o valor mais alto corresponde à dimensão Absorção (M=5,20; DP=1,26); No que respeita às dimensões das Perceções de Justiça, a média mais baixa pertence às Perceções de Justiça Processual (M=3,36; DP=1,62) e a mais alta é respeitante às Perceções de Justiça Interacional Interpessoal (M=4,83; DP=1,75).

No segundo momento, procedeu-se à análise das variáveis sociodemográficas e das variáveis em estudo utilizando o coeficiente de correlação de Spearman. Segundo Marôco (2018), se a relação das variáveis não for do tipo linear não deve utilizar-se o coeficiente de correlação Pearson, deve-se recorrer a coeficientes não lineares, nomeadamente o coeficiente de correlação de Spearman. Como se desconhecia o tipo de relação entre as variáveis, optou-se por realizar a correlação de Spearman uma vez que abrange relações lineares e não lineares entre as variáveis.

Analisando as correlações entre as variáveis de controlo e as variáveis em estudo, observa-se que o género dos inquiridos se correlaciona com a maioria das variáveis à exceção da Perceção de Justiça Interacional, do *Engagement* Absorção e das Intenções de *Turnover*. Por sua vez, a faixa etária e o estado civil mostraram correlacionar-se com a maioria das variáveis em estudo.

Contrariamente às variáveis anteriores, as habilitações literárias não se correlacionam com nenhuma das variáveis em estudo. Nota-se também que a antiguidade apenas se correlaciona com as Intenções de *Turnover*.

O departamento laboral, por seu turno, correlaciona-se com todas as variáveis à exceção das Intenções de *Turnover* e dos Comportamentos Contraprodutivos.

A Região, por NUTS II, apenas se correlaciona com Perceção de Justiça Interacional e com a dimensão Absorção do *Engagement*.

Finalmente, a variável dimensão empresarial correlaciona-se com as Perceções de Justiça Distributiva, com a Motivação e com as dimensões Vigor e Dedicção do *Engagement*.

No que concerne à correlação das variáveis do estudo, verifica-se que o Sistema de Recompensas se correlaciona de forma positiva e significativa com todas as outras variáveis do estudo, apresentando o mesmo nível de significância ($p < 0,01$), sendo o valor mais alto de correlação com as Perceções de Justiça Distributiva com um $r = 0,835$ e, negativamente, com as Intenções de *Turnover* ($r = -0,434$). Estas variáveis não parecem relacionar-se com os Comportamentos Contraprodutivos.

Estes resultados sugerem que, quanto melhores forem os Sistemas de Recompensas implementados nas organizações, maiores serão as Perceções de Justiça Organizacional bem como os níveis de Motivação. Estes resultados indicam ainda que melhores níveis de Sistema de Recompensas indicam maiores níveis de *Engagement* e menores Intenções de *Turnover*.

Também as quatro dimensões das Perceções de Justiça, mostraram associar-se de forma positiva entre si, correlacionam-se ainda de forma positiva e significativa com todas as outras variáveis do estudo, apresentando o mesmo nível de significância ($p < 0,01$) e, negativamente, com as Intenções de *Turnover*. O valor mais alto de correlação é entre as duas dimensões da Perceção de Justiça Interacional ($r = 0,879$; $p < 0,01$) e, o valor mais baixo e negativo dá-se entre a Perceção de Justiça Interacional Interpessoal e as Intenções de *Turnover* ($r = -0,484$). Estes resultados propõem que quanto maior forem as dimensões de Perceção de Justiça, maiores serão os níveis de Motivação e de *Engagement* e menores serão as Intenções de *Turnover*.

Tanto o Sistema de Recompensas como a Percepção de Justiça não parecem correlacionar-se com os Comportamentos Contraprodutivos.

Os resultados acima sugerem que quanto maior for o incentivo relativo aos antecedentes (Sistema de Recompensas e as Percepções de Justiça Organizacional), maiores serão os níveis de Motivação e de *Engagement*, fazendo diminuir as intenções de abandono das organizações. Estes resultados propõem, assim, que o fomento de políticas e medidas prévias ao nível da GRH têm um impacto positivo nos resultados pretendidos. De notar que o fomento dos antecedentes não influi nos Comportamentos Contraprodutivos.

Já a Motivação, para além de se correlacionar de forma positiva e significativa com parte das outras variáveis em estudo, também parece associar-se de forma negativa e significativa tanto com as Intenções de *Turnover* como com os Comportamentos Contraprodutivos, apresentando sempre o mesmo nível de significância ($p < 0,01$). Sendo o seu valor mais alto de correlação com a dimensão Dedicção do *Engagement* ($r = 0,781$; $p < 0,01$) e, negativamente, com a as Intenções de *Turnover* ($r = -0,502$; $p < 0,01$).

O constructo Motivação, como tema central do estudo, parece correlacionar-se com todas as outras variáveis do mesmo, tanto ao nível dos antecedentes como dos consequentes. Quanto às relações com os seus consequentes, uma maior Motivação prenuncia maiores níveis de *Engagement*, logo de comprometimento e, automaticamente, antevê menores Intenções *Turnover* - saída da empresa -, mas também de Comportamentos Contraprodutivos - que prejudicam a ligação com colegas e com a organização.

As variáveis do *Engagement* mostraram que estão correlacionadas entre si e parecem também correlacionar-se de forma positiva e significativa com as outras variáveis. Sendo que se associam, de forma negativa e significativa com as Intenções de *Turnover* e com os Comportamentos Contraprodutivos, apresentando sempre o mesmo nível de significância ($p < 0,01$). O valor de correlação mais alto centra-se entre as dimensões Vigor e Dedicção do *Engagement* ($r = 0,814$), sendo o valor de correlação mais negativo entre o Vigor e as Intenções de *Turnover* ($r = -0,529$), ambos os resultados com igual significância ($p < 0,01$). Dentro da tridimensionalidade do construto *Engagement*, o Vigor parece ser exceção ao ser o único que não se correlacionar com os Comportamentos Contraprodutivos.

Estes resultados sugerem que o *Engagement* é inverso às Intenções de *Turnover* e aos Comportamentos Contraprodutivos, uma vez que maiores valores de *Engagement* sugerem menores Intenções de *Turnover* e de Comportamentos Contraprodutivos.

As Intenções de *Turnover* parecem relacionar-se negativamente com todas as variáveis em estudo, apresentando com todas elas, uma significância de $p < 0,01$. O valor de correlação

menos negativo é com os Comportamentos Contraprodutivos ($r = -0,207$) e, o mais negativo, com a dimensão Vigor do *Engagement* ($r = -0,529$). Estes resultados sugerem que as Intenções de *Turnover* têm uma covariação inversa com todas as outras variáveis *i.e.*, quanto menores forem os Sistemas de Recompensa, as Percepções de Justiça, a Motivação, o *Engagement* e os Comportamentos Contraprodutivos, maiores serão intenções de abandono das organizações.

Os Comportamentos Contraprodutivos apenas se correlacionam com a Motivação e com as dimensões Dedicção e Absorção do *Engagement*, apresentando estas relações com uma significância de $p < 0,01$. Todas estas correlações são negativas, sendo a mais negativa com a Absorção ($r = -0,207$) e a menos negativa com a Dedicção ($r = -0,180$).

Estes resultados sugerem que menores níveis de Motivação e de *Engagement*, nas suas dimensões Dedicção e Absorção, pressupõe maiores incidências de Comportamentos Contraprodutivos, *i.e.*, colaboradores menos motivados e comprometidos tendem a ter atitudes que prejudicam a empresa e os seus ambientes de trabalho.

Tabela 3.1 - Tabela de Médias, Desvios Padrão e Correlações

	Média	D. P.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.
1. Género (a)	-	-	-																		
2. Faixa Etária (b)	2,85	,99	-,063	-																	
3. Estado Civil (c)	1,44	,59	-,029	,500**	-																
4. Hab. Literárias (d)	6,16	1,61	-,138*	-,160**	-,103	-															
5. Antiguidade (e)	3,00	1,03	-,016	,347**	,161**	-,229**	-														
6. Departamento (f)	5,57	3,57	-,139*	,134*	,008	-,028	,053	-													
7. R. – NUTS II (g)	3,76	1,29	-,175**	,021	,064	-,004	,031	-,012	-												
8. Dimensão Emp. (h)	2,16	,82	-,149**	,089	-,059	,008	,254**	,233**	,336**	-											
9. Sis. Recompensa	3,07	1,32	,181**	,241**	,186**	-,024	,097	-,144*	-,023	-,049	-										
10. P. J. Distributiva	3,50	1,66	,123*	,133*	,171**	-,002	,013	-,215**	,003	-,115*	,835**	-									
11. P. J. Processual	3,36	1,62	,168**	,083	,093	,006	-,033	-,224**	,047	-,033	,756**	,720**	-								
12. P. J. I. Interpessoal	4,83	1,75	,057	-,007	,056	,054	-,031	-,164**	,179**	,028	,466**	,475**	,596**	-							
13. P. J. I. Informacional	4,72	1,77	,030	-,034	,011	,047	-,067	-,182**	,116*	,009	,476**	,462**	,606**	,879**	-						
14. Motivação	5,13	,91	,149**	,051	,143*	-,013	,024	-,234**	,017	-,155**	,573**	,571**	,564**	,580**	,549**	-					
15. E. Vigor	4,36	1,52	,117*	,205**	,200**	-,028	,016	-,171**	-,044	-,111*	,557**	,520**	,540**	,542**	,531**	,738**	-				
16. E. Dedicção	5,18	1,32	,124*	,177**	,221**	-,085	,027	-,176**	-,057	-,126*	,467**	,456**	,462**	,469**	,460**	,781**	,814**	-			
17. E. Absorção	5,20	1,26	,109	,182**	,190**	-,057	,013	-,137*	-,116*	-,096	,463**	,449**	,368**	,318**	,302**	,685**	,715**	,800**	-		
18. I. Turnover	4,50	1,67	-,017	,195**	,107	-,066	,139*	-,005	,080	,047	-,434**	-,461**	-,433**	-,484**	-,433**	-,502**	-,529**	-,512**	-,368**	-	
19. C. Contraprodutivos	1,65	,72	,161**	-,053	-,103	,014	,057	-,005	,082	,001	-,012	,009	,034	-,063	-,042	-,185**	-,105	-,180**	-,207**	-,041	-

*p < 0.05 **p < 0.01

- (a) 1: Feminino; 2: Masculino;
- (b) 1: < 21 anos; 2: 21 a 30 anos; 3: 31 a 40 anos; 4: 41 a 50 anos; 5: 51 a 60 anos; 6: > 60 anos;
- (c) 1: Solteiro(a); 2: Casado(a)/União de facto; 3: Divorciado(a); 4: Viúvo(a);
- (d) 1: 1º Ciclo – (4º ano); 2: 2º Ciclo – (6º ano); 3: 3º Ciclo – (9º ano); 4: Ensino Secundário; 5: Curso Profissional; 6: Bacharelato; 7: Licenciatura; 8: Pós-graduação; 9: Mestrado; 10: Doutoramento;
- (e) 1: < 1 ano; 2: Entre 1 e 2 anos; 3: Entre 3 e 4 anos; 4: >= 5 anos;
- (f) 1: Administração; 2: Direção; 3: Recepção e Alojamento; 4: F&B – vertente Sala; 5: F&B – vertente Cozinha; 6: *Housekeeping*; 7: Manutenção; 8: Comercial e Marketing; 9: Reservas e *Guest Relations*; 10: Spa; 11: Financeiro, Contabilidade e Tesouraria; 12: Recursos Humanos; 13: Organização e Gestão de Eventos; 14: Outros;
- (g) 1: Norte; 2: Centro; 3: Área Metropolitana de Lisboa; 4: Alentejo; 5: Algarve; 6: Região Autónoma da Madeira; 7: Região Autónoma dos Açores;
- (h) 1: < 50 Colaboradores; 2: De 50 a 249 Colaboradores; 3: >= 250 Colaboradores;

Fonte: Própria

3.2. Regressões

O estudo tem como principal objetivo a análise das relações entre dois presumíveis antecedentes (Sistema de Recompensas e Percepções de Justiça Organizacional) da Motivação e três potenciais consequentes (*Engagement*, Intenções de *Turnover* e Comportamentos Contraprodutivos) desta.

As quatro tabelas apresentadas ao longo deste capítulo, demonstram os resultados das análises de regressões hierárquicas feitas entre as variáveis dependentes e independentes, mediante as hipóteses fundamentadas e colocadas *a priori*, no Mapa Conceptual⁵.

Para estas análises recorreu-se a duas fases. Numa primeira fase foram usadas as variáveis de controlo que apresentavam algum tipo de correlação com os construtos em estudo, sendo estas o género, a faixa etária, o estado civil e o departamento. Relativamente às restantes variáveis de controlo, as habilitações literárias não foram tidas em conta devido à inexistência de correlação com os construtos em estudo e as outras três (anos na organização, região e dimensão da empresa) por terem poucas correlações. Numa segunda fase foram adicionadas as variáveis independentes dos construtos cuja relação se pretende suportar mediante as hipóteses formuladas.

1.2.1 Relação direta entre o Sistema de Recompensas, as Percepções de Justiça Organizacional e a Motivação

Os resultados da análise de regressões hierárquicas relativas ao Sistema de Recompensas e Percepções de Justiça Organizacional com a Motivação, são apresentados na tabela 3.2, com a finalidade da obtenção do valor da variância destas para com a variável dependente – Motivação -, testando assim, as Hipóteses 1 e 2.

Na primeira fase, as variáveis de controlo parecem explicar cerca de 7,9% da variância de Motivação. As variáveis de controlo género e estado civil relacionam-se ligeiramente com a variável explicada - $\beta=0,124$; $p < 0,05$ e $\beta=0,139$; $p < 0,05$, respetivamente -, bem como a variável departamento sendo que, no caso desta, tem uma grande significância negativa ($\beta=-0,221$; $p < 0,001$).

Na segunda fase, ao se adicionar o Sistema de Recompensas e o modelo tetradimensional das Percepções de Justiça Organizacional às variáveis de controlo, verificou-se que estas

⁵ Vide p. 45

apresentam um valor de F de 45,967 com um nível de significância de 0,001. Estas variáveis explicam a Motivação em cerca de 38,9%.

O Sistema de Recompensas parece relacionar-se, de forma positiva e significativa com a Motivação ($\beta = 0,216$; $p < 0,01$), suportando a hipótese 1.

Quanto às Percepções de Justiça Organizacional, apenas as dimensões Distributiva e Interpessoal apresentam relação positiva com a Motivação obtendo, respetivamente, $\beta = 0,160$ e $\beta = 0,306$, sendo que a primeira tem uma ligeira significância ($p < 0,05$) e a segunda uma forte significância ($p < 0,001$). Estes resultados sugerem o suporte parcial da Hipótese 2, pois das quatro dimensões, apenas metade são preditoras da Motivação.

Tabela 3.2 - Regressão Hierárquica entre Sistema de Recompensas, Percepções de Justiça Organizacional e Motivação

Fases	Variáveis	Motivação			
		β	Teste F	R ² ajust	ΔR^2 ajust.
Modelo 1	(Constante)	-	7.698***	.079	.079
	Género	.124*			
	Faixa Etária	.019			
	Estado Civil	.139*			
	Departamento	-.221***			
Modelo 2	(Constante)	-	45.967***	.468	.389
	Género	.053			
	Faixa Etária	-.046			
	Estado Civil	.079			
	Departamento	-.087*			
	Sistema de Recompensa	.216**			
	Per_Justica Distributiva	.160*			
	Per_Justica Processual	.032			
	Per_Justica Interpessoal	.306***			
	Per_Justica Informacional	.063			

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Fonte: Própria

1.2.2 Relação direta entre a Motivação e o *Engagement*

A regressão hierárquica apresentada abaixo na tabela 3.3 tem como variáveis dependentes as três dimensões do *Engagement* e, como independente, a variável Motivação com a finalidade de testar a hipótese 3.

No modelo 1 é de notar que a variável de controlo departamento tem relação sempre negativa com as três variáveis dependentes, sendo que esta tem maior significância no Vigor e na Dedicção ($p < 0,01$).

Quanto à variável Vigor, numa primeira fase, o departamento é a única variável com relação, sendo esta negativa e significativa ($\beta = -0,181$; $p < 0,01$). Numa segunda fase, ao se colocar a Motivação com preditora do Vigor, verifica-se um valor de F de 340,069 com uma significância inferior a 0,001 e um R^2 ajustado de 47,6%. Os resultados indicam ainda que a Motivação tem um efeito positivo e muito significativo no Vigor ($\beta = 0,720$; $p < 0,001$).

A dimensão Dedicção, numa primeira fase tem relação positiva e com alguma significância ($p < 0,05$) com todas as variáveis de controlo, à exceção do departamento que tem uma relação significativa e negativa ($\beta = -0,179$; $p < 0,01$). Numa segunda fase, verifica-se que a Dedicção é a variável mais explicada pela Motivação, com um valor de F de 439,796 e com um nível de significância inferior a 0,001 e é explicada pela variável Motivação com uma variância de R^2 ajustado de 53,3%. Os resultados indicam que a Motivação tem um efeito positivo e muito significativo na Dedicção ($\beta = 0,762$; $p < 0,001$).

Relativamente à dimensão Absorção, numa primeira fase apenas as variáveis de controlo faixa etária e departamento têm alguma relação com a variável dependente, sendo que, respetivamente, uma se relaciona de forma positiva ($\beta = 0,147$; $p < 0,05$) e a outra negativa ($\beta = -0,143$; $p < 0,05$). Na segunda fase, verifica-se que a Absorção como variável explicada apresenta um valor de F de 248,855, uma significância inferior a 0,001 e uma variância de R^2 ajustado de 41,6%. Os resultados mostram ainda que a Motivação é preditora positiva e significativamente ($\beta = 0,673$; $p < 0,001$) da Absorção.

Os resultados desta regressão hierárquica mostram a Motivação, como variável explicativa do *Engagement*, ao apresentarem coeficientes de determinação significativos ao nível ($p < 0,001$). Estes resultados suportam a hipótese 3, que teoriza no sentido que a Motivação apresenta implicações positivas no *Engagement*.

Tabela 3.3 - Regressão Hierárquica entre Motivação e *Engagement*

<i>Engagement</i>													
Fases	Variáveis	Vigor				Dedicação				Absorção			
		β	Teste F	R ² ajust.	Δ R ² ajust.	β	Teste F	R ² ajust.	Δ R ² ajust.	β	Teste F	R ² ajust.	Δ R ² ajust.
Modelo 1	(Constante)	-	8.844***	.091	.091	-	8.889***	.092	.092	-	6.720***	.068	.068
	Género	.107				.112*				.102			
	Faixa Etária	.179				.127*				.147*			
	Estado Civil	.114				.162*				.120			
	Departamento	-.181**				-.179**				-.143*			
Modelo 2	(Constante)	-	340.069***	.567	.476	-	439.796***	.625	.533	-	248.855***	.484	.416
	Género	.018				.017				.019			
	Faixa Etária	.0165***				.113**				.134**			
	Estado Civil	.015				.056				.027			
	Departamento	-.022				-.011				.005			
	Motivação	.720***				.762***				.673***			

*p < 0.05; ** p < 0.01; ***p < 0.001

Fonte: Própria

1.2.3 Relação direta entre a Motivação, as Intenções de *Turnover* e os Comportamentos Contraprodutivos

Nesta regressão hierárquica, a variável preditora e independente é a Motivação tendo como variáveis dependentes as Intenções de *Turnover* e os Comportamentos Contraprodutivos (tabela 3.4). O objetivo, é testar as hipóteses 4 e 6.

Numa primeira fase, a variável faixa etária, sendo a única com relação com as Intenções de *Turnover*, apresenta um valor positivo e significativo ($\beta = 0,193$; $p < 0,01$). Neste modelo 1, as variáveis de controlo explicam uma pequena variância com um valor de R² ajustado de 2,7%. Na segunda fase, verifica-se um valor de F de 112,990 com um nível de significância inferior a 0,001, sendo explicada pela variável Motivação em 25,9%. Os resultados indicam que a Motivação tem um efeito negativo e bastante significativo nas Intenções de *Turnover* ($\beta = -0,533$; $p < 0,001$). Estes resultados sugerem que a Motivação influencia negativamente as Intenções de *Turnover*, sustentando assim a hipótese 4.

Relativamente à variável explicada Comportamentos Contraprodutivos, as variáveis de controlo têm uma variância de 2,3% e a única variável que se relaciona com esta é o género de forma significativa ($\beta = 0,161$; $p < 0,01$). Numa segunda fase, a variável dependente Comportamentos Contraprodutivos cujo valor de F é de 13,358, com um nível de significância inferior a 0,001, é explicada através da variável Motivação em cerca de 3,8%.

Os resultados indicam ainda que a Motivação tem um efeito negativo e significativo nos Comportamentos Contraprodutivos ($\beta=-0.210$; $p < 0.001$), confirmando assim a hipótese 6.

Verifica-se, assim, que nesta regressão as Intenções de *Turnover* são a variável dependente mais explicada pela Motivação. Dado que todas as regressões hierárquicas apresentaram um coeficiente significativo ao nível de 0%, as hipóteses 4 e 6 são suportadas, conforme acima descrito.

Tabela 3.4 - Regressão Hierárquica entre Motivação, Intenções de *Turnover* e Comportamentos Contraprodutivos

Fases	Variáveis	Intenções de <i>Turnover</i>				Comportamentos Contraprodutivos			
		B	Teste F	R ² ajust	ΔR^2 ajust.	β	Teste F	R ² ajust	ΔR^2 ajust.
Modelo 1	(Constante)	-	3.130*	.027	.027	-	2.856*	.023	.023
	Género	-.009				.161**			
	Faixa Etária	.193**				.005			
	Estado Civil	.010				-.100			
	Departamento	-.032				.018			
Modelo 2	(Constante)	-	112.990***	.286	.259	-	13.358***	.061	.038
	Género	-.075				.187**			
	Faixa Etária	.183**				.009			
	Estado Civil	-.064				-.071			
	Departamento	.085				-.029			
	Motivação	-.533***				-.210***			

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Fonte: Própria

1.2.4 Relação direta entre o *Engagement*, as Intenções de *Turnover* e os Comportamentos Contraprodutivos

Na regressão hierárquica da tabela 3.5, temos as três dimensões de *Engagement* como variáveis independentes e as Intenções de *Turnover* e os Comportamentos Contraprodutivos como dependentes onde o objetivo é testar as hipóteses 5 e 7.

O Modelo 1 da tabela 3.4 e o modelo 1 da tabela 3.5 apresentam iguais valores, desta forma passamos diretamente à segunda fase da análise.

As Intenções de *Turnover* como variável dependente do *Engagement*, têm um valor de F de 45,197 e uma significância inferior a 0,001 explicada pela variável independente em cerca de 29,3%. As três dimensões do *Engagement* relacionam-se negativamente com as Intenções de *Turnover*, sendo que a Absorção se relaciona de uma forma menos significativa ($\beta = -0,190$; $p < 0,05$) e, o Vigor e Dedicção, têm uma grande significância ($\beta = -0,363$; $p < 0,001$ e $\beta = -0,387$; $p < 0,001$, respetivamente). Desta forma, os resultados suportam a hipótese 5, que pressupõe que o *Engagement* se relaciona negativamente com as Intenções de *Turnover*.

Os Comportamentos Contraprodutivos como variável explicada apresentam um valor de F de 5,983 e uma significância inferior a 0,001 explicada pelas variáveis do *Engagement* com cerca de 3,1%. Das três dimensões do *Engagement*, apenas a Absorção tem relação com os Comportamentos Contraprodutivos, sendo esta de carácter negativo e com pouca significância ($\beta = -0,209$; $p < 0,05$). Estes resultados indicam que apenas Absorção se relaciona negativamente com os Comportamentos Contraprodutivos, sendo que as restantes dimensões do *Engagement* não têm qualquer relação, suportando, desta foram, apenas em parte a hipótese 7.

Tabela 3.5 - Regressão Hierárquica entre *Engagement*, Intenções de Turnover e Comportamentos Contraprodutivos

Fases	Variáveis	Intenções de Turnover				Comportamentos Contraprodutivos			
		B	Teste F	R ² ajust.	Δ R ² ajust.	β	Teste F	R ² ajust.	Δ R ² ajust.
Modelo 1	(Constante)	-	3.130*	.027	.027	-	2.856*	.023	.023
	Género	-.009				.161**			
	Faixa Etária	.193**				.005			
	Estado Civil	.010				-.100			
	Departamento	-.032				.018			
Modelo 2	(Constante)	-	45.197***	.320	.293	-	5.983***	.054	.031
	Género	-.072				.183**			
	Faixa Etária	.107				.027			
	Estado Civil	-.071				-.068			
	Departamento	.075				-.012			
	Eng_Vigor	-				.150			
	Eng_Dedicação	-.363***				-.150			
	Eng_Absorção	-.387***				-.209*			
	-.190*								

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Fonte: Própria

3.3. Discussão de resultados

Os testes relativos à consistência interna dos construtos em estudo mostram que existe uma grande fiabilidade dado que os valores do coeficiente Alpha de Cronbach são superiores ao mínimo satisfatório de 0,7 indicado por Guajardo, López e González (2015). Assim, neste estudo, os valores de consistência interna oscilaram entre 0,83 (Comportamentos Contraprodutivos) e 0,95 (Percepções de Justiça Organizacional).

Relativamente aos principais resultados acima apresentados e analisados, em geral, foram bons pois validaram em grande parte as hipóteses da investigação, dando assim, resposta aos objetivos do presente estudo.

A primeira grande confirmação é a que, de facto, os supostos antecedentes da Motivação – Sistemas de Recompensas e Percepções de Justiça Organizacional - o são, ao mostrarem ter ambos influência positiva nos níveis de Motivação dos colaboradores hoteleiros. Tal como tinha sido sustentado por Almeida (2014), Caetano e Vala (2007), Câmara, Guerra e Rodrigues (2013), Demirci (2007) Junior *et al.* (2013), Robbins (2014) para os Sistemas de Recompensas e por Assmar, Ferreira e Souto (2005), Charash e Spector (2001), Imamoglu, Ince, Turkan e Atakay (2019), Khuong e Quoc (2016), Lira (2013) para as Percepções de Justiça Organizacional

A segunda confirmação é relativa aos consequentes, dado que se confirma que a Motivação tem influência nestes três construtos – *Engagement*, Intenções de *Turnover* e Comportamentos Contraprodutivos - sendo que, no primeiro de forma positiva e, nos últimos dois, de forma negativa. Estes resultados vão ao encontro das posições defendidas na Revisão de Literatura por autores como Nohria, Groysberg e Lee (2008), Salanova e Schaufeli (2004), Schaufeli *et al.* (2002) para o *Engagement*, por Rego e Souto (2004b), Schuh (2012), Woods (2002) para as Intenções de *Turnover* e, Robbins e Judge (2011), Roxana (2013), Spector *et al.* (2006) para os Comportamentos Contraprodutivos

Desta forma, foi dada resposta ao objetivo geral do estudo, pois os resultados mostraram que a Motivação influencia e é influenciada pelos restantes construtos em análise. Relativamente aos objetivos específicos, que pretendiam verificar a relação entre alguns dos construtos em estudo, estes foram parcialmente confirmados.

Estes resultados preliminares sugerem que a implementação de boas práticas e políticas de GRH têm impacto positivo nas organizações hoteleiras ao nível da Motivação e do compromisso dos seus colaboradores. Sugerem também que estas práticas podem ter impacto positivo no sentido de inverter a rotatividade tão presente no setor, pela diminuição das intenções de abandono da empresa.

Relativamente aos resultados subsequentes de suporte às hipóteses, estes serão abordados separadamente abaixo.

Hipótese 1 – O Sistema de Recompensas relaciona-se positivamente com a Motivação do colaborador;

Relativamente a esta hipótese, comprova-se que recompensas como salários ajustados à função, benefícios decorrentes de objetivos, regalias e recompensas subjacentes às necessidades de cada colaborador e reconhecimento, todos aplicados de forma justa e clara, têm impacto positivo na Motivação dos colaboradores do setor hoteleiro. Isto pode dever-se

ao facto do setor em questão ser sujeito a elevados níveis de *stress* e volume de trabalho, sendo que as recompensas recebidas por mérito de desempenho colmatam de alguma forma, segundo Güngör (2011), esta parte mais desmotivadora adjacente à área de negócio. Os objetivos individuais e coletivos são também importantes no sentido que todos os colaboradores sabem que rumo seguir e o que a empresa espera deles, moldando desta forma o seu desempenho e, por conseguinte, a sua eficácia e eficiência como meio para a obtenção de um fim (Robbins, 2014). Desta forma a empresa alia às motivações intrínsecas do colaborador, motivações extrínsecas que, segundo Honrado, Cunha e Cesário (2001), ao serem interdependentes, quando alinhadas, são garantia de sucesso. Não esquecendo que a Motivação é a força que nos move num determinado sentido, se for fomentada à *priori* pela GRH e desenvolvida num meio ambiente favorável, tem uma maior propensão de a influenciar de forma positiva.

É, neste contexto, fulcral que os colaboradores hoteleiros tenham conhecimento, logo aquando do seu processo de recrutamento, das políticas e práticas de GRH da empresa por forma a perceber se estas estão alinhadas com as suas perspetivas e objetivos. Colaboradores que trabalham com recompensas por mérito do seu desempenho tendem a ter uma Motivação mais incrementada (Demirci, 2007), “vestem mais a camisola”, são mais produtivos e sacrificam-se mais para a obtenção dos objetivos (seus e da empresa). É ainda importante destacar a importância destas práticas como fator diferenciador ao nível das ofertas de emprego pois, sendo que este setor tem na quantidade de mão de obra um dos seus maiores desafios, estas medidas podem fazer a diferença na hora de decidir ingressar e ou permanecer numa organização em detrimento de outra. Desta forma, hotéis que apostem neste sentido, têm a capacidade de captar, de reter talentos e manter uma menor flutuação de *staff*, mantendo o *know how* dentro da organização. É, em última análise, uma das melhores armas de endomarketing conforme defendem Junior *et al.* (2013).

Hipótese 2 – As Perceções de Justiça Organizacional relacionam-se positivamente com a Motivação do colaborador;

Esta hipótese foi parcialmente suportada. Os resultados mostraram que duas das quatro dimensões das Perceções de Justiça Organizacional afetam a Motivação. Desta forma, a Justiça Processual e a Informacional, que não têm impacto na Motivação, ao serem de carácter mais teórico por serem relativas a diretrizes, procedimentos e a regras (no caso da primeira) e a dar parecer e comunicar (no caso da segunda), não permitem uma grande relação com o colaborador, por serem percebidas como fazendo parte do processo “burocrático”.

Já a Justiça Distributiva e a Interpessoal são mais relacionadas com as preocupações diárias e com os intentos motivacionais de cada um, pois enquanto a primeira é alusiva à segurança e estabilidade económica, no que toca à forma como os colaboradores são recompensados, a segunda é relativa à forma de trato que é percebida por estes por parte dos seus superiores (Charash & Spector, 2001; Rego & Souto, 2004a; Robbins & Judge, 2011). Estes resultados podem dever-se ao fato dos hoteleiros darem mais importância à forma como o seu esforço e dedicação é recompensado e reconhecido e, a ambientes de trabalho onde existe respeito, dignidade e preocupação para consigo. Rego (2000a) sustenta mesmo que estas justíças (Justiça Distributiva e Justiça Interpessoal) estão interligadas, sendo a segunda uma extensão (ao nível dos aspetos sociais) da primeira ao se focar nas avaliações pessoais feitas pelos superiores face aos resultados. Estes resultados sugerem que os colaboradores do setor hoteleiro dão uma grande importância às recompensas e à sua forma de distribuição mas também ao trato, ao reconhecimento e à criação de laços - todos eles resultantes de um próspero ambiente de trabalho - permitindo um maior compromisso e cooperação aumentando assim a Motivação das equipas (Khuong e Quoc, 2016). Não se pode dissociar que 44% da amostra é relativa a hoteleiros alocados à região do Algarve, região marcadamente turística e cujos maiores desafios são a sazonalidade, sendo que maioria dos hotéis trabalha apenas cerca de 6 a 8 meses por ano, e a insuficiente mão de obra face às necessidades, agravada pela pandemia Covid-19. Estes colaboradores têm grandes oscilações de volume de trabalho e devido a estas duas características regionais têm, por norma, um maior número de horas de trabalho do que o legalmente estipulado num período concentrado de tempo. É, assim, importante que haja um bom equilíbrio emocional no local de trabalho para que o colaborador se sinta confortável e num ambiente próspero e justo. Os resultados demonstram, desta forma, que a relação com superiores hierárquicos e as recompensas pelo desempenho são assim fulcrais para que este bom ambiente persista.

As políticas e práticas de GRH são importantes pois têm a intenção de proporcionar aos colaboradores o sentimento de que existe respeito pela sua dignidade e que as suas necessidades são tidas em conta, criando assim, reciprocidade, laços, compromisso e pertença provocando comportamentos voluntários ao nível da cooperação das equipas. Neste sentido tanto o conteúdo (Justiça Distributiva) como o aspeto social (Justiça Interpessoal) são essenciais.

As Perceções de Justiça Processual e Justiça Informacional parecem não exercer efeito sobre a Motivação. Considera-se que são meramente burocráticas e processuais, sendo que as que se relacionam são as que mais têm a ver com o relacionamento, com as necessidades e

com o dia-a-dia dos trabalhadores. Sendo que, desta forma, apesar da base motivacional para o desempenho pressupor uma percepção global de justiça, as que têm um impacto real no trabalho e atitudes confirmam a sua importância.

Hipótese 3 – A Motivação relaciona-se positivamente com o *Engagement*;

A divisão tridimensional do *Engagement* permitiu sustentar esta hipótese com elevada significância. O que nos permite inferir que a Motivação tem um papel fulcral no *Engagement*. De facto, pessoas motivadas têm uma maior predisposição para gostar do que fazem e para o fazer de forma enérgica, com ânimo, mas também com devoção, empenho, concentração e foco. Tal como fundamentado por Amaral (2014), Robison (2010) e Rosa (1994), colaboradores motivados tendem a sentir um maior compromisso (*Engagement*) com as suas organizações.

Sendo Hotelaria um setor que fornece serviços de pessoas para pessoas, é importante fazer-se uma boa gestão das expectativas de ambas as partes. É nesta sequência que os hoteleiros enfrentam diariamente todo o tipo de situações, umas melhores e outras menos agradáveis e, a Motivação e o *Engagement* são, muitas vezes, o segredo para a qualidade do serviço prestado. Pessoas com bons níveis de comprometimento têm maior propensão para melhor resolver situações de maior *stress*, para uma maior proatividade e, por fim, um melhor desempenho (Castro, 2019). As pessoas são o espelho da organização, são quem dá a cara e se, como defendem Schaufeli e Bakker (2014), o *Engagement* é um estado de espírito positivo relativo ao trabalho, estas pessoas vão garantidamente proporcionar melhores experiências aos seus clientes. Vão ter uma maior predisposição para ajudar, para melhorar, para cooperar e para crescer tanto individual como coletivamente.

É ainda importante referir que, perante alguns dos principais desafios do setor e o facto de ser maioritariamente operacional e de contacto direto com o cliente, o comprometimento age por vezes como a Motivação diária para que, apesar das eventuais adversidades, o colaborador dê sempre o melhor de si.

Em geral, para autores como Bakker e Schaufeli (2014), Nohria, Groysberg e Lee (2008), Robbins e Judge (2011), Salanova e Schaufeli (2004, 2009) e Schaufeli *et al.* (2002), a Motivação e o *Engagement* são a chave para o sucesso organizacional, e estas devem ser tidas em conta quando falamos de um setor de serviços, onde a mão-de-obra é, muitas vezes, o grande fator diferenciador.

Hipótese 4 – A Motivação relaciona-se negativamente com as Intenções de *Turnover*;

A Motivação é um estado positivo, de intenção e de vontade de fazer. A Motivação deve ser estimulada por forma a aliar à motivação intrínseca de cada um, a extrínseca, permitindo uma Motivação “global” e congruente.

Neste sentido e, sendo que as Intenções de *Turnover* são influenciados por fatores internos e externos às organizações, estas têm o dever de influenciar os colaboradores a não as abandonarem. Assim, se a Motivação extrínseca não for propiciada segundo as expectativas dos colaboradores, eles certamente irão intentar a não permanecer numa organização (Gallon *et al.*, 2018). É desta forma que se confirma a hipótese 4. Colaboradores insatisfeitos, injustiçados e desmotivados têm intenções de mudar e de abandonar o Hotel a que pertencem por forma a encontrar um outro que corresponda às suas expectativas e que os saiba motivar consoante estas (Schuh, 2012). É ainda importante não dissociar que, em hotelaria, existem graves e estruturais problemas de *Turnover*. Alguns dos motivos que potenciam estas situações são as fracas condições de trabalho, a quantidade excessiva de horas trabalhadas, os salários desajustados ao nível de vida, os elevados volumes constante de trabalho entre outros. Dadas estas circunstâncias, se os trabalhadores não forem compensados com reconhecimento, bons Sistema de Recompensas para todo este tipo de esforço, dedicação e desempenho extra, bem como com bons ambientes de trabalho tanto ao nível das equipas entre si como para com os seus superiores favorecendo, assim, sentimentos de igualdade, equidade e justiça, acabam por perder para além dos talentos, também os colaboradores exemplares.

Para evitar estas intenções é importante que elas se antecipem através de corretos processos de recrutamento e seleção de pessoal, boas avaliações de desempenho, aposta na formação e sistemas de promoção de carreira que incrementem a Motivação dos colaboradores e, por conseguinte, que impactem negativamente nas suas intenções de sair das organizações (Semedo, 2010; Woods, 2002).

É desta forma fulcral, neste setor, minimizar as saídas mas, antes disso, antecipar as suas intenções. E só um bom e praticável sistema e políticas de RH que motive e alie as expectativas de ambas as partes pode fazer diminuir este que é um dos problemas mais comuns e recorrentes do setor (Mitrovska & Eftimov, 2016).

Hipótese 5 – O *Engagement* relaciona-se negativamente com as Intenções de *Turnover*;

Colaboradores comprometidos com uma organização, que “vestem a camisola”, que gostam do que fazem e que se sentem parte da organização não têm vontade de a abandonar pois são felizes e realizados (Rego e Souto, 2004b).

Autores como Lu *et al.* (2016) e Zhang *et al.* (2020) defendem que o fomento do comprometimento através do incremento de maiores níveis de Motivação tem um impacto muito importante na diminuição das intenções de abandono das organizações. É, portanto, uma vez mais importante referir que a existência e a monitorização de práticas adequadas e adaptadas de RH podem aumentar o *Engagement* fazendo diminuir as Intenções de *Turnover*.

Um colaborador com *Engagement*, sente-se comprometido tanto a nível laboral como emocional com a sua organização, sendo que desta forma se entende que, abandonar a empresa que pertence não lhe fará sentido no sentido em que vê as suas necessidades satisfeitas.

Ferreira e Siqueira (2005) chegam mesmo a defender que as Intenções de *Turnover* são inversas à Perceção de Justiça Organizacional, à Motivação e ao *Engagement*.

Sendo o *Turnover* um dos grandes problemas estruturais do setor hoteleiro, é necessário que se promovam bons ambientes de trabalho, bons sistemas de GRH e que se fomente a Motivação dentro das equipas, para que o seu compromisso com a organização aumente e que as suas intenções de sair sejam minimizadas. Em hotelaria com muitas vezes, elevados níveis de cansaço, de *stress* e com uma pressão constante, se não existirem bons ambientes de trabalho, espírito de cooperação, trabalho em equipa, objetivos comuns e boas recompensas ao esforço e desempenho, torna-se difícil a retenção das pessoas, pois estas tendem a mudar para procurar algo que mais se adeque não só às suas expectativas mas também ao seu bem-estar.

Nesta sequência, torna-se fulcral que sejam elaboradas e colocadas em práticas medidas de GRH que sejam percebidas como justas pelos colaboradores por forma a garantir a sua Motivação, tornando-os assim mais comprometidos com a organização e evitando que tenha intenção de abandono.

Hipótese 6 – A Motivação relaciona-se negativamente com os Comportamentos Contraprodutivos do colaborador;

Sendo os Comportamentos Contraprodutivos um tipo de práticas que tem o intuito de prejudicar conscientemente os colegas e o empregador, é de esperar que não sejam um tipo de atitudes que uma pessoa motivada tenha tendência a ter. Muito pelo contrário, colaboradores desmotivados por ineficazes políticas e práticas de GRH, por excesso de trabalho, por falta de reconhecimento têm sim tendência a tomar certas atitudes e comportamentos que afetam negativamente o seu trabalho.

Frequentemente estes comportamentos surgem no decorrer da frustração sentida pelos colaboradores em que sentem que devem ser compensados por algo. Estes comportamentos são, como qualquer outro, motivados (Griffin, O’Leary-Kelly & Collins, 1998) e é importante ir ao cerne da questão de forma a entender o porquê da sua existência. Para além da intenção de o controlar e minimizar no momento, é fulcral que as empresas, através das chefias departamentais, se apercebam destas situações para que possa de alguma forma atuar mas também procurar entender o porquê da sua ocorrência. Estes comportamentos são um importante indicador do estado e tipo de organização.

As práticas mais comuns neste setor são o desvio de matérias-primas e fundos, a não correta execução do seu trabalho, o não cumprimento de horários, a incorreta relação com os clientes, a não resolução de problemas destes, a não predisposição para cooperar com colegas, o “desabafo” ao cliente de como é tratado ou da sua falta de vontade e Motivação.

É, desta forma, fundamental que estes comportamentos sejam antecipados ao invés da tentativa de controlo das suas consequências (Robbins & Judge, 2011) e só ao proporcionar bem-estar e Motivação é que se pode fomentar ambientes de trabalho saudáveis e agradáveis onde as pessoas se sintam felizes e sem necessidade de prejudicar a empresa e/ou os colegas.

Hipótese 7 – O *Engagement* relaciona-se negativamente com os Comportamentos Contraprodutivos do colaborador.

Muito à semelhança da explicação relativa à hipótese anterior, seria pressuposto com base na literatura, que esta também se confirmasse. Surpreendentemente isso não se verificou. Apenas a dimensão Absorção do *Engagement* se relacionou, de forma negativa, com os Comportamentos Contraprodutivos as restantes duas (Vigor e Dedicção) não mostraram qualquer tipo de relação.

Em parte a explicação pode dever-se ao facto do *Engagement*, no seu todo, ser um estado afetivo-cognitivo sendo que se torna necessário abordar o *Engagement* pela sua tridimensionalidade para uma melhor e mais completa análise dos resultados.

Neste seguimento, de uma forma individual, o Vigor e a Dedicção estão mais ligados à parte afetiva, emocional e comportamental enquanto a parte cognitiva e de eficiência está relacionada com a Absorção. Assim, enquanto as duas primeiras se referem ao sentimento com que se faz as atividades diárias e o trabalho no seu todo, a outra refere-se à concentração, ao envolvimento e à forma como se faz o trabalho (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). De uma forma mais aprofundada, o Vigor refere-se aos níveis de energia, entusiasmo e vitalidade com que se fazem as tarefas, a Dedicção é mais relativa ao

compromisso e à identificação com as tarefas, com a missão e com os objetivos da organização e, a Absorção é mais relativa à atenção, ao foco, ao interesse em fazer o trabalho da melhor forma possível e à Motivação e prazer intrínsecos pelo desafio e conhecimento decorrentes do trabalho (Schaufeli & Bakker, 2003). Entende-se, desta forma que a absorção tem um papel mais envolvente com o trabalho do que as restantes duas dimensões do *Engagement*.

Sendo a Absorção um estado cognitivo de profundo envolvimento, comprometimento e de elevados níveis de eficiência e eficácia, a sua relação com Comportamentos Contraprodutivos e, portanto antagónicos a si, presume uma relação inversa e, portanto, negativa entre ambas as variáveis. Deste modo, os resultados mostram que os Hoteleiros que se sentem absorvidos no seu trabalho têm menor tendência a ter Comportamentos Contraprodutivos, confirmando parcialmente esta hipótese.

Uma das razões plausíveis para a explicação da confirmação ser apenas parcial, é o facto de tanto a Absorção como os Comportamentos Contraprodutivos serem ambos de cariz cognitivo e consciente, ao contrário dos restantes que são afetivo-emocionais. Outra razão deve-se ao facto do Vigor e da Dedicção serem repletos de sentimentos que, apesar de serem de sentidos opostos, se podem dissociar dos sentimentos que motivam os Comportamentos Contraprodutivos.

Outra razão é o facto de os Comportamentos Contraprodutivos presentes nas afirmações do inquérito não serem percebidas pela amostra como tal, *i.e.* os colaboradores hoteleiros não considerarem que têm este tipo de comportamentos ou o “banalizarem” e, assim, fazerem um errado juízo sobre si e sobre as suas práticas diárias.

Há ainda a possibilidade de, apesar de ser um instrumento (inquérito) anónimo, os participantes desta amostra se sintam pouco à-vontade para responder de forma totalmente honesta no que toca aos Comportamentos Contraprodutivos. É ainda importante referir que, de uma forma geral a questão que maior nível de concordância teve foi a número 6, indicando que, por vezes os colaboradores presentes na amostra perdem a paciência no trabalho. Sendo que a média deste resultado se situa no 3 – “discordo”.

Relativamente à parcela da hipótese que se confirma, entende-se que o facto de um colaborador hoteleiro estar concentrado e imerso no seu trabalho e estar, desta forma, preocupado em fazê-lo de forma briosa, não deixa lugar para quaisquer sentimentos de foro negativo e, consequentes comportamentos, como os presentes na afirmações do instrumento (Bilal, Farooq & Hayat, 2019; Chen, Richard, Boncoer & Ford, 2020). Pode também

identificar-se que o seu tempo é tão absorvido pelas suas tarefas que não lhe permite ter espaço para protagonizar este tipo de comportamentos.

Se um hoteleiro se sente absorto no seu trabalho, provavelmente pouco ou nada experienciará de sentimentos negativos que possam ser retaliáveis pelo meio dos Comportamentos Contraprodutivos.

De uma forma geral, é importante que se incutam políticas e práticas exequíveis e adaptadas de GRH para que um colaborador com Motivação intrínseca de absorção lhe possa juntar a afetividade referente ao Vigor e à Dedicção para que, desta forma, não trabalhe só por si mas também proporcione um ambiente agradável à sua volta (Kura, Shamsudin, Umrani & Salleh, 2019).

4. Conclusão

As Pessoas têm um papel preponderante como recursos das organizações, pois delas depende o desempenho e prosperidade organizacionais. Desta forma, os RH são o fator chave das organizações, pelo seu papel diferenciador e competitivo.

Entende-se, neste sentido, que a GP é fulcral para o desempenho destas, na medida em que, boas e adequadas políticas e práticas de GRH têm capacidade de influência na adaptação, no ajuste e até no moldar de sentimentos, comportamentos e ações.

Quando se refere ao setor hoteleiro, cujo principal ativo é o CH pelo seu contacto direto e permanente com o cliente, este papel torna-se ainda mais essencial. Um hoteleiro tem o poder de proporcionar sentimentos bons ou menos bons aos seus clientes, mediante as suas ações e atitudes. Conferindo-lhe, conseqüentemente, um dos principais papéis no que toca aos resultados operacionais das organizações, por meio da sua *performance*.

É, nesta perspetiva, que o presente estudo foi elaborado, por forma a averiguar se a Motivação pode ser propiciada e fomentada por parte das organizações.

Desta forma, o propósito deste estudo foi entender os antecedentes e conseqüências da motivação dos colaboradores do setor hoteleiro. Mais especificamente, analisar alguns dos principais fatores que se relacionam com os níveis de Motivação, nomeadamente o Sistema de Recompensas, as Perceções de Justiça Organizacional, o *Engagement*, as Intenções de *Turnover* e os Comportamentos Contraprodutivos

Este modelo multidimensional foi, em grande parte, confirmado ao identificar as relações existentes entre os antecedentes e a Motivação bem como as relações existentes entre a Motivação e os seus conseqüentes.

O objetivo geral foi confirmado pois os resultados mostram que, em geral, os construtos em análise influenciam e são influenciados pela Motivação. Fortificando a posição da Motivação como tema central do estudo. A análise dos resultados mostrou ainda que existem algumas relações entre os conseqüentes.

4.1. Implicações teóricas do estudo

Ao nível das implicações teóricas do estudo, estas permitiram consolidar a posição dos Sistemas de Recompensas e das Perceções de Justiça Distributiva e Interpessoal como influenciadoras da Motivação no trabalho. Neste sentido, os dois antecedentes mostraram-se como potenciadores dos níveis motivacionais dos hoteleiros Portugueses ao se relacionarem positivamente com a Motivação. Assim, um Sistema de Recompensas percebido como

equitativo ao nível das quantidades e distribuições e, o correto trato por parte de superiores hierárquicos, são motivadores dos colaboradores que a ele tenham direito.

Pelo que as empresas do setor hoteleiro devem apostar em medidas e práticas de GRH que vão ao encontro destes resultados, estimulando assim, os níveis de motivação das suas equipas.

A Motivação, por seu lado, mostrou influenciar positivamente o *Engagement* e, negativamente, as Intenções de *Turnover* e os Comportamentos Contraprodutivos, validando assim, o modelo conceptual multidimensional desenhado para o estudo em questão. Desta forma, colaboradores mais motivados têm maiores níveis de *Engagement* e compromisso com as organizações, mas também, menor propensão a ter Comportamentos Contraprodutivos e menores intenções de abandono das organizações.

Relativamente às relações entre os consequentes da Motivação, tendo o *Engagement* como mote central, confirmou-se que este tem um impacto negativo nas Intenções de *Turnover* e nos Comportamentos Contraprodutivos sendo que, no caso do último, apenas se relaciona com a dimensão Absorção do *Engagement*. Por conseguinte, colaboradores mais *Engaged* têm menores intenções de abandono da organização pois sentem-se mais comprometidos. Por seu turno, apenas colaboradores mais absortos pelo seu trabalho, têm menor tendência a comportar-se de forma contraprodutiva no seu emprego.

4.2. Implicações práticas do estudo

As implicações práticas do estudo ao nível do setor hoteleiro demonstram que as empresas hoteleiras têm de motivar os seus colaboradores para que estes tenham melhores desempenhos e, conseqüentemente, estas obtenham melhores resultados operacionais e se tornem mais competitivas. Essa motivação pode e deve ser fomentada através de políticas e práticas de GRH como a implementação de bons, adequados, claros e bem explicados Sistemas de Recompensa por forma a que os colaboradores os percebam como íntegros, neutros e equitativos e, desta forma, sintam a organização como justa. Isto porque os colaboradores do setor hoteleiro motivados expressam-se no sentido em que uma maior motivação se traduz num maior *Engagement* e, portanto, num maior compromisso com a organização. Neste sentido, os hoteleiros manifestaram-se ainda que uma maior motivação é desencadeadora de menores intenções de abandono das Organizações mas também de menores propensões à prática de Comportamentos Contraprodutivos. Em suma, os resultados mostram que a potenciação da Motivação pode auxiliar no combate de alguns dos problemas mais estruturais e comuns do setor hoteleiro Português.

Os resultados sugerem que as que as empresas hoteleiras devem desenhar Sistemas de Recompensas gerais e amplos para que se adaptem às necessidades dos seus colaboradores e sejam, de facto, sentidas como uma gratificação. Quanto às Perceções de Justiça Organizacional, estas advêm em grande escala da equidade demonstrada pela forma como são propostos os objetivos de desempenho e quais os resultados e ações na sequência da obtenção destes. É ainda de notar que, toda a comunicação feita relativa a estes processos, é também de extrema importância pelo seu impacto na Motivação. No que lhe concerne, a Motivação existente cria um compromisso latente para com a organização, o *Engagement* que, por sua vez impacta negativamente na ocorrência e desejo de gerar Comportamentos Contraprodutivos e, até mesmo, em intenções de abandono.

4.3. Limitações do estudo e pistas para estudos futuros

Este trabalho teve algumas limitações que surgem como boas possibilidades para futuras pesquisas. As limitações da investigação foram sentidas praticamente em todos os construtos, principalmente no que toca à escassez de estudos e conclusões nas diferentes áreas. No que toca às Perceções de Justiça Organizacional, o facto do não consenso dos autores relativamente à sua divisão dimensional. O *Engagement*, pelo facto de ser um conceito relativamente recente, tem ainda uma bibliografia muito restrita e, por vezes, pouco conclusiva. Os Comportamentos Contraprodutivos têm ainda escassos estudos no geral, inclusivamente em Portugal e no setor hoteleiro. A Motivação, apesar de ter muita informação sobre si mesma, no que se refere à relação com os outros construtos em análise, existe alguma escassez devido à recente dissociação da Motivação e da Satisfação. Havendo, desta forma, um grande número de estudos das variáveis com a Satisfação ao invés de com a Motivação, como é o caso das Perceções de Justiça Organizacional.

Uma outra das limitações foi o facto da pandemia Covid-19 ter exposto a precariedade ao nível da GRH no setor hoteleiro, um dos mais afectados, cujos postos de trabalho e, muitas vezes, condições laborais foram postas em causa. Este fator pode ter sido impactante ao nível dos resultados da investigação, por poder afetar os níveis de motivação.

Considera-se ainda que o facto de a amostra ter sido uma pequena parte dos colaboradores deste setor é uma limitação deste estudo.

Por fim, o facto da recolha de dados ter sido feita através da mesma fonte e no mesmo momento temporal, pode ser considerado uma limitação. Futuros estudos poderão recolher os dados em diferentes momentos temporais.

A principal proposta para investigações futuras é o estudo das relações entre os antecedentes e os consequentes tendo a Motivação como mediador. Seriam também importantes mais estudos com os construtos presentes neste mas direccionados para o setor hoteleiro. Outras variáveis como a percepção de Liderança, por exemplo, pode ser testada como antecedente e outras como o *Burnout* e *Performance* podem ser testadas como consequências da Motivação em estudos futuros.

Todos estes entraves demonstram que há ainda um longo caminho a percorrer no sentido da melhoria das condições de GRH no setor hoteleiro. É, assim, expectável que este estudo tenha sido um contributo válido neste tema e que seja mote para novas e futuras investigações.

5. Referências bibliográficas

- Agapito, P., Filho, A., & Siqueira, M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 16 (6), pp. 71-93. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>.
- Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. Em M. T. Fleury, *As pessoas na organização* (pp. 35-50). São Paulo: Editora Gente.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. Em J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 281-306). Lisboa: McGraw Hill.
- Alias, M., Rasdi, R., & Ismail, M. (2013). Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel. *European Journal of Training and Development*, 37 (2), pp. 161-182. DOI: 10.1108/03090591311301671.
- Almeida, H. d. (2014). *Manual de gestão de recursos humanos - da estratégia à prática* (Vol. 2ª). Faro: Sílabas & desafios.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (5), pp. 950-967. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950>.
- Amaral, R. A. (2014). Análise de percepções sobre motivação e satisfação de futuros técnicos em organizações turísticas. *Dissertação de Mestrado - Universidade de Évora*.
- Andrade, C. R., Pereira, L. Z., & Ckagnazarof, I. B. (2007). Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 8 (1), pp. 67-89.
- Assmar, E., Ferreira, M., & Souto, S. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18 (3), pp. 443-453.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2014). Work engagement. Em A. Bakker, & M. Leiter, *Work engagement - a handbook of essential theory and research* (2ª ed.). East Sussex: Psychology Press.
- Bayarçelik, E., & Findikli, M. (2016). The mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice perception and intention to leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, pp. 403-411. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.11.050.
- Bell, J. (2004). *Como Realizar um Projecto de Investigação* (3ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Bennett, R., & Robinson, S. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), pp. 349-360. DOI: 10.1037/0021-9010.85.3.349.
- Bento, C. F. (2017). Work engagement: a influência da personalidade e do clima organizacional no engagement. *Dissertação de Mestrado - Universidade do Minho*.
- Benzecry, D., & Pires, H. (2009). Percepção de justiça organizacional: método de análise combinado entre pertinência e grau do construto. *ENEGEP*, pp. 1-13.
- Berry, C., Carpenter, N., & Barratt, C. (2011). Do other reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic

- comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97 (3), pp. 613–636. DOI: 10.1037/a0026739.
- Beuren, I. M., Santos, V. d., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11, pp. 69-86. DOI: <https://doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721>.
- Bevan, S. (2012). Good work, High performance and productivity. *The paper prepared for the European HRD Forume Lisbon*, p. http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/316_Good%20Work%20High%20Per.
- Bilal, H., Farooq, N., & Hayat, K. (2019). Empirically investigating the impact of employee engagement on counterproductive work behavior of academic staff. *Global Regional Review*, 4, pp.120-127. DOI: 10.31703/grr.2019(IV-I).14.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations* (1ª ed.). Thousand Oaks: Sage publications.
- Bruce, A. (2006). *Como motivar sua equipe* (1ª ed.). São Paulo: Sextante editores.
- Bruk-Lee, V., & Spector, P. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology*, 11 (2), pp. 145-156. DOI: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.145>.
- Bukhari, Z., & Ali, U. (2009). Relationship between organizational citizenship behavior & counterproductive work behavior in the geographical context of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 4 (1), pp. 85-92. DOI: 10.5539/ijbm.v4n1p85.
- Byrne, Z., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: the founders speak. Em C. R., *Justice in the workplace: from theory to practice* (1ª ed., pp. 2-36). Psychology Press.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos - contextos, processos e técnicas* (3ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Câmara, P. B. (2006). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos* (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo humanator* (7ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª ed.). Dom Quixote.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36 (3), pp. 356-377. DOI: 10.1108/00483480710731329.
- Campenhoudt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Castro, S. I. (2019). Inteligência emocional e engagement no trabalho um estudo em contexto organizacional. *Dissertação de Mestrado - Instituto Politécnico do Porto*.
- Ceribeli, H., & Severgnini, F. (2020). A influência dos suportes organizacional e do supervisor percebidos sobre os comportamentos contraprodutivos no trabalho. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia Fundace*, 11 (2), pp. 86-105. DOI: 10.13059/racef.v11i2.679.

- Charash, Y. C., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), pp. 278-321. DOI: 10.1006/obhd.2001.2958.
- Chen, H., Richard, O. C., Boncoeur, O. D., & Ford, D. L. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behaviour. *Journal of Business Research*, 114, pp.30-41. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.03.025.
- Chiang, C.-F., Jang, S., Canter, D., & Prince, B. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation: Examining the Moderating role of communication satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9 (4), pp. 327 - 351. DOI:10.1080/15256480802427263.
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos humanos: o capital humano nas organizações* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (3ª ed.). Editora Campus.
- Chipuca, L. (2020). Análise da motivação como catalisador da satisfação e do desempenho profissional dos docentes de Benguela/Angola. *Gestão e Desenvolvimento*, 28, pp. 229-272. DOI: <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9472>.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26 (1), pp. 69–85. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.003>.
- Cortinhas, A. M. (2014). Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e económicos diferentes: crise e crescimento. *Dissertação de Mestrado - ISCTE-IUL*.
- Costa, E., Silva, S., Neto, F., Dias, L., & Araujo, J. (2020). Sistema de recompensas para o trabalhador do Século XXI. *Brazilian Journal of Development*, 6 (7), pp. 48792-48797. DOI: 10.34117/bjdv6n7-503.
- Cretu, R., & Burcas, S. (2014). Self efficacy: a moderator of the relation between emotional dissonance and counterproductive work behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, pp. 892 – 896. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.03.375.
- Cunha, L. V. (2013). A motivação no trabalho como antecedente da satisfação, do comprometimento e do desempenho: um estudo em um hospital público. *Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Santa Maria*.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (7ª ed.). Lisboa: RH.
- Demirci, M. (2007). The effect of motivation tools on employee performance: an application on an automotive company in Turkey. *Dissertação de Mestrado - Universidade de Marmara*.
- Dundar, T., & Tabancali, E. (2012). The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, pp. 5777-5781. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.06.513.
- Fatehi, K., & Choi, J. (2019). *International business management - Succeeding in a culturally diverse world* (2ª ed.). Springer.

- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. (2006). Construção e validação de uma escala multi-fatorial de motivação no trabalho (multi-mote). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (2), pp. 187-198.
- Ferreira, J. M., Neves, J. G., & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações* (6ª ed.). Escolar Editora.
- Ferreira, M., & Siqueira, M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*, 1 (2), pp. 47-67. DOI: 10.15603/1982-8756/roc.v1n2p47-67.
- Figueiredo, L. J. (2012). A gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores. *Dissertação de Mestrado - Universidade Católica Portuguesa*.
- Fraga, L. D. (2005). Motivação nas organizações. *Revista da Católica*, 3 (5), Disponível em: <http://www.catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo05.pdf>.
- Freire, M. (2010). Influência das percepções de justiça organizacional no stresse, intenções de turnover e comportamentos contraprodutivos. *Dissertação de Mestrado - Universidade do Algarve*.
- Frone, M. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), pp. 246-255. DOI: 10.1037/1076-8998.5.2.246.
- Gallon, S., Nascimento, L., Scherer, A., & Walter, B. (2018). Causas da rotatividade organizacional: a percepção dos gestores do setor hoteleiro da região norte do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração de Roraima - UFRR*, 8 (2), pp. 260-283. DOI: 10.18227/2237-8057rarr.v8i2.4973.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O inquérito - Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Goldman, B. (2003). The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: the role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, 29 (5), pp. 705-728. DOI: 10.1016/S0149-2063(03)00032-1.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. Em R. Cropanzano, *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: fundamental challenges. *International Journal of Conflict Management*, 12 (4), pp. 365-375. DOI: 10.1108/eb022864.
- Griffin, R., O'Leary-Kelly, A., & Collins, J. (1998). Dysfunctional work behavior in organizations. Em C. L. Cooper, & D. M. Rousseau, *Trends in organizational behavior* (Vol. 5, pp. 65-82). New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Guajardo, A., López, M., & González-Ruiz, I. (2015). Analysis of the reliability of the fuzzy scale for assessing the student's learning styles in Mathematics. *Conference of the International Fuzzy System Association and th European Society for Fuzzy Logic and Technology*, pp. 727-733. DOI:10.2991/ifsa-eusflat-15.2015.103.
- Gugiu, C., Coryn, C. L., & Applegate, B. (2010). Structure and measurement properties of the Patient Assessment of Chronic Illness Care instrument. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 16 (3), pp. 509-516. DOI: <http://doi.org/10.1111/j.1365-2753.2009.0115.x>.

- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: a quantitative study on global banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 1510–1520. DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.09.029.
- Gupta, M., & Shaheen, M. (2017). Impact of Work Engagement on Turnover Intention: Moderation by Psychological Capital in India. *Business: Theory and Practice*, 18, pp. 136-143. DOI:https://doi.org/10.3846/btp.2017.014.
- Heneman, H., Judge, T., & Kammeyer-Mueller, J. (2018). *Staffing organizations* (9^a ed.). New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores - a teoria e as técnicas da liderança situacional* (1^a ed.). São Paulo: E.P.U.
- Honrado, G., Cunha, M. P., & Cesário, F. (2001). Sistemas de recompensa: Uma análise empírica de antecedentes e consequências. *Análise Psicológica*, 19, pp. 279-298. DOI 10.14417/ap.360.
- Imamoglu, S., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, 158, pp. 899–906. DOI: 10.1016/j.procs.2019.09.129.
- Ismail, U. (2020). Mediating effects of HRM practices in organizational justice on innovative work behavior among the hotel industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10 (1), pp. 132-148. DOI: 10.6007/IJARAFMS/v10-i1/7009.
- Jackofsky, E., & Slocum, J. (1984). Turnover and job performance: an integrated process model. *The Academy of Management Review*, 9 (1), pp. 74-83. DOI: https://doi.org/10.2307/258234.
- Jackofsky, E., & Slocum, J. (1987). A causal analysis of the impact of job performance on the voluntary turnover process. *Journal of Organizational Behaviour*, 8 (3), pp. 263-270. DOI: https://doi.org/10.1002/job.4030080307.
- Jesus, R., & Rowe, D. (2015). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11 (2), pp. 211-218. DOI: 10.18089/tms.2015.11226.
- Junior, A., Santos, B., Ferreira, C., Oliveira, M., Souza, R., & M, M. (2013). O papel dos benefícios e incentivos na satisfação do colaborador e nas estratégias das empresas. *Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais*, 1 (17), pp. 31-44.
- Ketkar, S., Kock, N., Parente, R., & Verville, J. (2012). The impact of individualism on buyer-supplier relationship norms, trust and market performance: An analysis of data from Brazil and the U.S.A. *International Business Review*, 21 (5), pp. 782–793. DOI: http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.09.003.
- Khuong, M., & Quoc, T. (2016). The effects of organizational justice and ethical leadership on employee performance in binh duong's industrial parks, Vietnam. *Journal of Economics, Business and Management*, 4, pp. 327-333. DOI: 10.18178/joebm.2016.4.4.412.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (1997). Fair Process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 75, pp. 65-75.

- Klendauer, R., & Deller, J. (2009). Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (1), pp. 29-45. DOI: 10.1108/02683940910922528.
- Kozako, I., Safin, S., & Rahim, A. (2013). The relationship of big five personality traits on counterproductive work behaviour among hotel employees an exploratory study. *Procedia Economics and Finance*, 7, pp. 181-187. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00233-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00233-5).
- Kura, K. M., Shamsudin, F. M., Umrani, W. A., & Salleh, N. M. (2019). Linking human resource development practices to counterproductive work behaviour: does employee engagement matter. *Journal of African Business*, 20 (6), pp.472-488. DOI: 10.1080/15228916.2019.1583974.
- Li, Q. (2013). A novel Likert scale based on fuzzy sets theory . *Expert Systems With Applications*, 40 (5), pp. 1609–1618. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.09.015>.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22 (140), pp. 1–55. DOI:<http://doi.org/2731047>.
- Lira, M. M. (2013). O SIADAP enquanto ferramenta motivacional: percepções e reações dos trabalhadores a este sistema de avaliação de desempenho e a sua adequabilidade ao tipo de motivação predominante. *Tese de Doutorado - Universidade Aberta*.
- Lu, L., Lu, A., Gursay, D., & Neale, N. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: a comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (5), pp. 737–761.
- Lucas, R. (1995). *Managing employee relations in the hotel and catering industry* (1ª ed.). London: Cassell.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7ª ed., Vol. 18 a 27). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Maroudas, L., Kyriakidou, O., & Vacharis, A. (2008). 'Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing Leisure*, 13 (3), pp. 258-271. DOI: 10.1080/13606710802200969.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, pp. 59-78.
- Martins, P., Machado, P., & Pereira, A. M. (2013). Engagement no trabalho: uma discussão teórica. *Fractal: Revista de Psicologia*, 25 (3), pp. 629-644. DOI: 10.1590/S1984-02922013000300013.
- Martono, S., Khoiruddin, M., & Wulansari, N. A. (2018). Remuneration reward management system as a driven factor of employee performance. *International Journal of Business and Society*, 19 (4), pp. 535-545.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), pp. 498-512. DOI: 10.1037/0021-9010.93.3.498.
- Medeiros, R., Alves, R., & Ribeiro, S. (2013). Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio LTDA. *Connexio*, 2 (1), pp.115-126. ISSN: 2236-8760.

- Melhores empresas para trabalhar no mundo em 2020*. (2020). Obtido em 21 de Novembro de 2020, de Great Place To Work: <https://www.greatplacetowork.pt/arquivo-melhores-empresas/melhores-empresas-para-trabalhar-no-mundo/2020>
- Melo, A. (2017). Motivação e desempenho na hotelaria de São Miguel. *Dissertação de Mestrado - Universidade dos Açores*.
- Memon, M., Salleh, R., Mirza, M., Cheah, J.-H., Ting, H., Ahmad, M., & Tariq, A. (2020). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42, pp. 21-50. DOI: 10.1108/IJM-04-2018-0127.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), pp. 61-89. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63, 81-97.
- Miller, G. A. (1956). The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information. *Psychological Review*, 63 (2), pp. 63-81.
- Mitrovska, S., & Eftimov, L. (2016). Calculating the cost for employee turnover in the IT industry in Macedonia by using a web calculator. *Journal of Human Resource Management*, 19, pp. 24-33. ISSN: 2453-7683.
- Neves, A. L. (2002). *Motivação para o trabalho - dos conceitos às aplicações* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (2008). Employee motivation: a powerful new model. *Harvard Business Review*, 86 (7-8), pp. 78-84.
- Nuñez, J., Iniesta, A., Rosales, D., & López, Y. (2016). Coeficiente alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de un cuestionario difuso. *CULCyT*, 59 (1), pp. 146-156.
- Oliveira, A., Júnior, S., Poli, B., & Silva, L. (2018). Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. *Trends in Psychology*, 26 (2), pp. 1031-1042. DOI: 10.9788/TP2018.2-18Pt.
- Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7, pp. 62-75. DOI: 10.5897/JPAPR2014.0300.
- Pedroso, B., & Pilatt, L. A. (2009). Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: uma revisão literária. *Conexões*, 7, pp. 29-43. DOI: 10.20396/conex.v7i3.8637766.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo – Volumen I: la actividade laboral en su contexto* (1ª ed.). Madrid: Sínesis S.A.
- Pereira, A. (2006). *Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. Lisboa: Sílado.
- Picchiai, D., & Fernandes, R. (2019). Treinamento nas micro e pequenas empresas e rotatividade de pessoal. *Novos Cadernos NAEA*, 22 (1), pp. 111-136. DOI: <http://dx.doi.org/10.5801/ncn.v22i1.5745>.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behaviour* (2ª ed.). New York: Taylor & Francis Inc.
- Ram, P., & Prabhakar, V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1 (3), pp. 47-61.

- Rato, I. M. (2019). A importância dos sistemas de recompensa para a motivação e satisfação dos trabalhadores no setor da hotelaria. *Dissertação de Mestrado - Universidade de Évora*.
- Real, A. (2014). Motivação de equipas: análise das antecedentes organizacionais. *IV Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, 4, DOI: <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i4.2111>.
- Rego, A. (2000a). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações – uma abordagem sem tabus* (1ª ed.). Lisboa: Edições sílabo.
- Rego, A. (2000b). Justiça organizacional: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 14 (2), pp. 285-307. DOI: <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v14i2.515>.
- REGO, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações* (1ª ed.). Amadora, Portugal: Mc Graw-Hill.
- Rego, A., & Carvalho, T. (2002). Motivos de sucesso, afiliação e poder: um estudo de validação do constructo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 18 (1), pp. 17-26. DOI: 10.1590/S0102-37722002000100003.
- Rego, A., & Souto, S. (2004a). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo Luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (1), pp. 151-177. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65522004000100008>.
- Rego, A., & Souto, S. (2004b). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo Luso-Brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), pp. 30-43. DOI: 10.1590/S0034-75902004000300004.
- Ribeiro, J. (2008). Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. *Dissertação de Mestrado - Universidade Federal da Bahia*.
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30 (1), pp. 4-21. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932010000100002>.
- Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, 26, 105-131. DOI: 10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657.
- Robbins, S. P. (2014). *Comportamento organizacional* (11ª ed.). (R. Marcondes, Trad.) São Paulo: Education, Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior* (15ª ed.). (P. Hall, Ed.)
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), pp. 555-572. DOI: 10.2307/256693.
- Robison, J. (2 de Abril de 2010). *Disengagement can be really depressing*. Obtido em 20 de Janeiro de 2021, de GALLUP: <https://news.gallup.com/businessjournal/127100/disengagement-really-depressing.aspx>
- Rocha, J. O. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública* (3ª ed.). Lisboa: Escolar.

- Rosa, L. (1994). *Cultura empresarial - Motivação e liderança. Psicologia das organizações* (1ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Roxana, A.-C. (2013). Antecedents and mediators of employees - Counterproductive work behavior and intentions to quit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, pp. 219 – 224. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.06.538.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, pp. 54-67. DOI: 10.1006/ceps.1999.1020.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, pp. 109-138.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo - cuando el trabajo se convierte en pasión* (1ª ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- Sampieri, R. H., Collado, C. H., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Santos, J. C. (2020). O impacto da formação em competências interpessoais na motivação dos colaboradores. *Dissertação de Mestrado - Universidade do Minho*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). UWES - Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary manual (Version 1). *Occupational Health Psychology Unit - Utrecht University*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25 (3), pp. 293-315. DOI: 10.1002/job.248.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2014). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. Em A. Bakker, & M. Leiter, *Work engagement - a handbook of essential theory and research* (2ª ed.). East Sussex: Psychology Press.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71-92. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, pp. 573-611. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.36.020185.003041>.
- Schuh, A. S. (2012). A relação entre a motivação e a rotatividade no emprego: uma percepção dos funcionários da UERGS. *Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Rio Grande do Sul*.
- Schweitzer, E. (2014). A relação entre a motivação e a rotatividade de funcionários em uma empresa. *Faculdades Integradas ASSESC*.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J., Bayad, M., Alis, D., & Chevalier, F. (2009). *Gestão dos recursos humanos* (3º ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Semedo, A. S. (2010). O impacto da satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos nas percepções de justiça organizacional e nas intenções de turnover: um estudo empírico em Cabo Verde. *Dissertação de Mestrado - Universidade do Algarve*.
- Semren, A. (2017). The relationship between organizational communication and motivation of employees. *Dissertação de Mestrado - MODUL University Vienna*.
- Silva, I. (10 de Agosto de 2020). *As 25 melhores empresas para trabalhar em 2020*. Obtido em 21 de Novembro de 2020, de Great Place To Work:

<https://www.greatplacetowork.pt/recursos-gptw/noticias/as-25-melhores-empresas-para-trabalhar-em-2020>

- Silva, S. (2016). A relação entre a motivação, o sistema de recompensas e a intenção de saída dos oficiais da Força Aérea. *Dissertação de Mestrado - ISEG*.
- Simões, C., & Gomes, A. R. (2012). Escala de Comprometimento face ao Trabalho – ECT / Escala de Comprometimento face aos Estudos – ECE. *Universidade do Minho*.
- Soldador, S. (2020). Manifestação silenciosa dos colaboradores na organização - o papel mediador do silêncio na relação entre a perceção de bullying e os comportamentos contraproduativos. *Dissertação de Mestrado - Universidade Europeia*.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas* (5ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Spector, P. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): an integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21 (4), pp. 342-352. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.10.002.
- Spector, P., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB). *Human Resource Management Review*, 12, pp.269-292.
- Spector, P., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behaviour. Em *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). APA Press.
- Spector, P., Fox, S., Penney, L., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), pp. 446-460. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>.
- Swarts, I., Leeuw, Z. M., & Mukonza, C. (2019). The impact of human resource management practices on perceived organisational justice. *Business Management and Strategy*, 10 (1), pp. 219-238. DOI: 10.5296/bms.v10i1.15070.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações* (2ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Urošević, S., & Milijić, N. (2012). Influence of demographic factors on employee satisfaction and motivation. *Organizacija*, 45 (4), pp. 174-182. DOI: 10.2478/v10051-012-0019-z.
- Varela, S. (2017). Sistema de recompensas e satisfação no trabalho - Estudo de caso da Caixa Económica de Cabo Verde. *Dissertação de Mestrado - ISCAL*.
- Vivian, J., & Neto, H. (2020). A relação entre condições psicossociais de trabalho e rotatividade voluntária de trabalhadores. *International Journal on Working Conditions*, pp. 51-70. DOI: 10.25762/0aa7-cq43.
- Woods, R. H. (2002). *Managing hospitality human resources* (3ª ed.). Michigan: Educational Institute - American Hotel e Motel Association.
- Xanthakis, G. (2019). Motivation process during the economic crisis: the evidence of Greek structural design engineers. *Journal of Human Resource Management*, 22 (2), pp. 41-51. ISSN: 2453-7683.
- Zhang, X., Bian, L., Bai, X., Kong, D., Liu, L., Chen, Q., & Li, N. (2020). The influence of job satisfaction, resilience and work engagement on turnover intention among village doctors in China: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 20 (1), pp.1-11. DOI: 10.1186/s12913-020-05154-0.

Apêndice A: Instrumento de medida (questionário)

Antecedentes e consequências da motivação dos colaboradores no setor hoteleiro

No âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Universidade do Algarve, encontro-me a realizar uma investigação sobre os antecedentes e consequências da motivação no setor hoteleiro. Neste sentido, solicito a sua colaboração no preenchimento deste questionário, estimando-se cerca de 10 a 15 minutos para a sua realização. Não há respostas certas ou erradas.

Os dados recolhidos serão globalmente tratados garantindo, desta forma, o anonimato e a confidencialidade dos mesmos. Solicito que cada uma das questões seja lida e respondida sem exceção, exprimindo a sua posição pessoal, para que seja possível o correto tratamento dos dados.

Qualquer esclarecimento sobre esta investigação contactar Patrícia Canão através de patricia.canao@gmail.com

Obrigada pela sua colaboração.

Variáveis de controlo demográfico

1. Género:

- a. Feminino
- b. Masculino

2. Faixa etária:

- a. < 21 anos
- b. 21 a 30 anos
- c. 31 a 40 anos
- d. 41 a 50 anos
- e. 51 a 60 anos
- f. > 60 anos

3. Estado Civil:

- a. Solteiro(a)
- b. Casado(a)/União de facto
- c. Divorciado(a)
- d. Viúvo(a)

4. Habilitações Literárias:

- a. 1º Ciclo - (4º ano)
- b. 2º Ciclo - (6ª ano)
- c. 3º Ciclo - (9º ano)
- d. Ensino secundário
- e. Curso profissional
- f. Bacharelato
- g. Licenciatura
- h. Pós-graduação
- i. Mestrado
- j. Doutoramento

5. Há quantos anos trabalha na organização:

- a. < 1 ano
- b. Entre 1 e 2 anos
- c. Entre 3 e 4 anos
- d. >= 5 anos

6. Indique o departamento em que desempenha funções:

- a. Administração
- b. Direção
- c. Receção e Alojamento
- d. F & B - vertente Sala
- e. F & B - vertente Cozinha
- f. *Housekeeping*
- g. Manutenção
- h. Comercial e Marketing
- i. Reservas e *Guest Relations*
- j. Spa
- k. Financeiro, Contabilidade e Tesouraria
- l. Recursos Humanos
- m. Organização e Gestão de eventos
- n. Outros

7. Região onde trabalha (NUTS II):

- a. Norte
- b. Centro

- c. Área Metropolitana de Lisboa
- d. Alentejo
- e. Algarve
- f. Região Autónoma da Madeira
- g. Região Autónoma dos Açores

8. Dimensão da empresa onde trabalha:

- a. Pequena Empresa - <50 colaboradores
- b. Média Empresa - de 50 a 249 colaboradores
- c. Grande Empresa - >/= 250 colaboradores

Escala de medição

Face às seguintes afirmações, refira o seu grau de concordância com as mesmas.

1 - Discordo totalmente // 2 - Discordo muito // 3 - Discordo // 4- Não concordo nem discordo // 5 - Concordo // 6 - Concordo muito // 7 - Concordo totalmente

I – Sistema de Recompensas

1. O meu salário é composto por remuneração base e benefícios.
2. A minha remuneração variável depende do alcance dos objetivos individuais.
3. Os prémios de reconhecimento praticados no hotel onde trabalho são suficientes e atribuídos equitativamente.
4. Sinto que sou remunerado(a) devidamente face ao nível de responsabilidade que me é atribuída.
5. O meu salário base e os benefícios são atribuídos consoante a avaliação de desempenho.
6. Sinto que a aplicação de recompensas é justa e clara.
7. Os salários praticados pelo hotel onde trabalho estão acima da média dos salários praticados pelo setor.
8. O hotel onde trabalho tem um plano de benefícios e regalias sociais atrativos e que fideliza os colaboradores.
9. No hotel onde trabalho, a atribuição de recompensas está alinhada com os objetivos do negócio.
10. A minha remuneração variável depende do alcance dos objetivos de equipa.
11. O tipo de recompensas que mais valorizo são:

- a. Monetárias
 - b. Dias de férias extras
 - c. Benefícios como seguro de saúde
 - d. Reconhecimento
 - e. Outra
12. Estou satisfeito(a) com o salário que recebo tendo em conta as funções que desempenho.
13. Sinto-me satisfeito(a) com o meu local de trabalho porque, globalmente, oferece um sistema de recompensas equilibrado.

Escala de medição

Face às seguintes afirmações, refira o seu grau de concordância com as mesmas.

1 - Discordo totalmente // 2 - Discordo muito // 3 - Discordo // 4- Não concordo nem discordo // 5 - Concordo // 6 - Concordo muito // 7 - Concordo totalmente

II – Justiça Organizacional

1. Em geral, as recompensas que recebo são justas.
2. Se considerar os restantes salários pagos na minha organização, reconheço que o meu salário é justo.
3. Se tiver em conta a minha experiência em hotelaria, sinto-me justamente recompensado(a).
4. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado(a) justamente.
5. A minha organização tem um mecanismo que permite aos colaboradores apelarem das decisões.
6. As questões que os colaboradores colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas de forma pronta e satisfatória.
7. Por meio de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos colaboradores relativamente as decisões e políticas de remunerações.
8. O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.
9. O meu superior é completamente sincero e franco comigo.
10. O meu superior trata-me com respeito e consideração.

11. O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.
12. Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.
13. O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.
14. O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.

Escala de medição

Face às seguintes afirmações, refira o seu grau de concordância com as mesmas.

1 - Discordo totalmente // 2 - Discordo muito // 3 - Discordo // 4- Não concordo nem discordo // 5 - Concordo // 6 - Concordo muito // 7 - Concordo totalmente

III – Motivação no trabalho

1. Dou mais valor à função que exerço do que ao salário e outros benefícios financeiros.
2. O meu atual vínculo de trabalho é um fator de motivação.
3. Sinto que o hotel onde trabalho se preocupa com a motivação dos colaboradores.
4. O trabalho em hotelaria permite um maior relacionamento com vários públicos (nacionalidades, idades, classes sociais).
5. Sinto que ter uma carreira na hotelaria permite um elevado *status* social.
6. O que mais me motiva é progredir na carreira.
7. Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a).
8. Sinto-me envolvido(a) com o hotel onde trabalho.
9. Sinto que com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho.
10. Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação.
11. Sinto-me motivado(a) com as funções que exerço.
12. Gosto de dar o meu melhor pelo hotel onde trabalho, mesmo sem me ser solicitado.
13. Sinto-me motivado(a) para realizar um trabalho de qualidade.
14. Para mim, os meus colegas são um fator de motivação.

15. Sinto que os meus colegas estão motivados no local de trabalho.
16. Sinto-me motivado(a) o suficiente para propor melhorias na organização do trabalho.
17. Sinto-me motivado(a) para fazer tudo o que está ao meu alcance de forma a superar os objetivos.
18. Em termos gerais, sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho.

Escala de medição

Face às seguintes afirmações, refira o seu grau de concordância com as mesmas.

1 - Discordo totalmente // 2 - Discordo muito // 3 - Discordo // 4- Não concordo nem discordo // 5 - Concordo // 6 - Concordo muito // 7 - Concordo totalmente

IV – *Engagement* (compromisso)

1. No meu trabalho, sinto uma explosão de energia.
2. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso(a).
3. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.
4. O meu trabalho inspira-me.
5. Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar.
6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
7. Tenho orgulho no trabalho que faço.
8. Estou imerso(a) no meu trabalho.
9. Fico empolgado(a) enquanto trabalho.

Escala de medição

Face às seguintes afirmações, refira o seu grau de concordância com as mesmas.

1 - Discordo totalmente // 2 - Discordo muito // 3 - Discordo // 4- Não concordo nem discordo // 5 - Concordo // 6 - Concordo muito // 7 - Concordo totalmente

V – *Intenções de Turnover* (rotatividade)

1. Pretendo permanecer neste trabalho.
2. Não procuro, de forma ativa, um novo emprego em Hotelaria.
3. Não pretendo sair do meu trabalho em breve.
4. Daqui a um ano estarei nesta mesma empresa.

Escala de medição

Face às seguintes afirmações, refira o seu grau de concordância com as mesmas.

1 - Discordo totalmente // 2 - Discordo muito // 3 - Discordo // 4- Não concordo nem discordo // 5 - Concordo // 6 - Concordo muito // 7 - Concordo totalmente

VI – Comportamentos Contraprodutivos

1. Faço um intervalo extra, ou maior do que o aceitável, no local de trabalho.
2. Chego tarde ao trabalho, sem autorização.
3. Costumo ter o meu local de trabalho desarrumado.
4. Tendo a amaldiçoar colegas no trabalho.
5. Ponho baixa mesmo não estando doente.
6. Perco a paciência no trabalho.
7. Tenho por hábito negligenciar as instruções do meu chefe.
8. Saio mais cedo do hotel, sem autorização.
9. Deixo o meu trabalho pendente para que outros o terminem.
10. Ajo grosseiramente com colegas/clientes no hotel.
11. Dedico pouco esforço ao meu trabalho.

As suas respostas foram registadas. Gratos pela sua participação e colaboração!