

**O EFEITO DA AUTONOMIA NO TRABALHO NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES: UM ESTUDO NA
INDÚSTRIA HOTELEIRA**

Maria Silva Roque

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor João José da Silva Pissarra, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business
School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

outubro 2019

**O EFEITO DA AUTONOMIA NO TRABALHO NA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES:
UM ESTUDO NA INDÚSTRIA HOTELEIRA**
Maria Silva Roque

AGRADECIMENTOS

A concretização desta dissertação assume-se como um marco extremamente importante para mim, tendo sido possível devido ao apoio de diversas pessoas, às quais demonstro o meu profundo agradecimento.

Ao meu orientador, Professor Doutor João José da Silva Pissarra, manifesto o meu sincero agradecimento, pela sua disponibilidade, orientação e pela confiança depositada em mim. Foi uma extrema honra poder trabalhar e ser orientada por um profissional com tantos conhecimentos e mérito académico. Agradeço, ainda, toda a partilha de conhecimentos, que se revelaram cruciais para a qualidade da informação presente nesta dissertação.

Agradeço também o apoio absoluto da minha família, especialmente aos meus pais e ao meu namorado, por toda a motivação que me deram e por acreditarem em mim em todos os momentos, transmitindo-me a força necessária para que não me deixasse vacilar nos momentos mais complicados.

Um especial agradecimento à minha amiga Sara Ribeiro da Silva, que me acompanhou em todo este período, apoiando-me de forma inestimável para a concretização deste estudo.

Como uma contribuição muito importante para esta dissertação, tenho de agradecer a todas as pessoas que prontamente participaram no questionário *online*, imprescindíveis para a conclusão do estudo empírico.

A todos,
Muito Obrigada!

RESUMO

Num contexto de rápido crescimento do turismo, no qual o setor hoteleiro é uma componente fundamental, é essencial que as empresas se adaptem e restructurem as suas práticas de recursos humanos de forma a conseguir manter os trabalhadores motivados e satisfeitos. Sendo uma indústria essencialmente prestadora de serviços, onde a qualidade do serviço se assume como uma vantagem competitiva, os recursos humanos são inegavelmente o recurso mais importante, fazendo com que as suas qualificações e competências pessoais se assumam de grande relevância para a satisfação do cliente.

Assim, é pertinente explorar diferentes formas de atingir a satisfação dos trabalhadores, nomeadamente dos trabalhadores *frontline*, que tem contato direto com o cliente, assim como explorar o seu máximo potencial e capacidades, uma vez que a indústria hoteleira apresenta ainda níveis de satisfação no trabalho bastante baixos e taxas de rotação elevadas.

No sentido de ultrapassar esta dificuldade e devido à falta de estudos empíricos que se debrucem sobre a importância da autonomia do trabalho nos trabalhadores *frontline*, a presente dissertação explora os efeitos da autonomia no trabalho no comprometimento (*engagement*) e satisfação dos trabalhadores *frontline* na indústria hoteleira. No que diz respeito à dimensão da amostra, foram recolhidas 128 respostas válidas através de questionários *online* a trabalhadores *frontline* de diversos hotéis em Lisboa. Posteriormente foram analisadas as hipóteses em estudo de modo a atestar a validade do modelo.

Os resultados obtidos demonstraram que a autonomia no trabalho contribui significativamente para o *engagement* e satisfação no trabalho numa amostra de conveniência de trabalhadores *frontline* da indústria hoteleira.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho, autonomia no trabalho, *engagement* no trabalho, turismo, indústria hoteleira.

JEL: M540 - Personnel Economics: Labor Management

JEL: L830 - Sports; Gambling; Restaurants; Recreation; Tourism

ABSTRACT

The fast growing of tourism, in which the hospitality industry is a key component, has required companies to adapt and restructure their human resources practices to maintain their workforces motivated and satisfied. As it is a service industry, where the quality of service is a competitive advantage, the human resources are undeniably the most important resource and their qualifications and competencies are fundamental to achieve customer satisfaction.

Therefore, it is relevant to explore different ways to achieve job satisfaction, particularly in frontline employees, who have direct contact with the costumers and influence their experience, as well as explore their maximal potential and all capabilities, since the hotel industry still has low levels of job satisfaction and high turnover rates.

In order to overcome this situation and due the lack of empirical studies that prove the importance of job autonomy in frontline employees, this dissertation explores the effects of job autonomy on frontline employee's engagement and job satisfaction. A quantitative methodology was used in this study by means of an online questionnaire. Thus, 128 valid answers were obtained and were analyzed the hypotheses in order to prove the validity of the model.

The findings suggest that the job autonomy is highly correlated with job engagement and job satisfaction in hospitaly frontline employees.

Palavras-chave: Job Satisfaction, work autonomy, work engagement, tourism, hospitality.

JEL: M540 - Personnel Economics: Labor Management

JEL: L830 - Sports; Gambling; Restaurants; Recreation; Tourism

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento inicial	1
1.2. Questão e objetivos da investigação	3
1.3. Problema de investigação	4
1.4. Estrutura da tese	4
CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
2.1. Turismo e indústria hoteleira em Portugal.....	6
2.1.1. Indústria dos serviços	7
2.1.2. Trabalhadores <i>frontline</i> na hotelaria.....	9
2.2. Autonomia no trabalho	10
2.2.1. Operacionalização do construto.....	12
2.3. <i>Engagement</i> no trabalho	14
2.3.1. Operacionalização do construto.....	18
2.4. Satisfação no trabalho	18
2.4.1. Satisfação dos trabalhadores <i>frontline</i>	21
2.4.2. Operacionalização do construto.....	23
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	24
3.1. Modelo conceptual e hipóteses	24
3.2. Procedimentos.....	26
3.3. Instrumentos de medida.....	27
3.4. Caracterização da amostra	32
3.4.1. Estatística descritiva	35
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS	40
4.1. Matriz de correlações.....	40
4.2. Teste de hipóteses	42
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO	49
5.1. Principais resultados	49
5.2. Limitações do estudo	52
5.3. Síntese dos principais contributos da investigação.....	52
5.4. Perspetivas de futura investigação.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXOS	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: O modelo JD-R de engagement no trabalho	17
Figura 2: Modelo conceptual.....	24
Figura 3: Período da fase empírica.....	27
Figura 4: Influência da Autonomia no trabalho sobre a Satisfação no trabalho mediados pelo Engagement no trabalho	46
Figura 5: Diagrama de Path do Modelo Proposto	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição por género.....	32
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Instrumentos de medição de autonomia no trabalho	13
Tabela 2: Fontes de cada construto.....	29
Tabela 3: Alfa de Cronbach dos construtos e dimensões	31
Tabela 4: Habilitações literárias	33
Tabela 5: Caracterização sociodemográfica e organizacional.....	34
Tabela 6: Estatística descritiva: autonomia no trabalho.	36
Tabela 7: Estatística descritiva: engagement no trabalho.....	37
Tabela 8: Estatística descritiva: satisfação no trabalho	39
Tabela 9: Matriz de correlações.....	40
Tabela 10: Resumo do modelo e coeficientes - variável dependente: engagement	42
Tabela 11: Resumo do modelo e coeficientes - variável dependente: engagement	43
Tabela 12: Resumo do modelo e coeficientes - variável dependente: satisfação.....	44
Tabela 13: Resumo do modelo e coeficientes - variável dependente: satisfação.....	45
Tabela 14: Resumo do teste de hipóteses.	48

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

No primeiro capítulo da dissertação será apresentado o tema em estudo, fazendo um enquadramento inicial a toda a temática, assim como os principais objetivos e problemática da investigação. Assumindo-se também revelante, será descrita a estrutura da tese a ser desenvolvida.

1.1. Enquadramento inicial

Atualmente vivemos num mundo altamente competitivo, onde a globalização é uma realidade. Como resposta a um ambiente dinâmico e incerto, é relevante que as organizações estruturem os seus trabalhadores em torno de equipas autogeridas, ou equipas caracterizadas por elevados níveis de autonomia (Gonzalez-Mulé, Courtright, DeGeest, Seong, & Hong, 2016). O papel da gestão, particularmente da Gestão de Recursos Humanos, assume assim, cada vez mais importância, especialmente quando uma organização pretende alcançar vantagem competitiva sobre as demais. Os gestores são desafiados a encontrar novas e criativas formas de explorar o máximo potencial dos seus colaboradores, assim como todas as capacidades, de forma a serem capazes de competir num mercado global (Lashley, 2001). Desta forma, deve ser concedido aos trabalhadores mais poder para influenciar as decisões que afetam o seu trabalho, deve ser permitido que decidam como atingir os objetivos definidos, devem ser capazes de desenvolver tarefas importantes e ser apoiados pela gestão para desenvolver as competências necessárias (Baumgartner, 2014).

Na indústria hoteleira e turismo, a maior parte das relações entre a organização e os seus clientes acontece através dos seus trabalhadores *frontline*, os quais contribuem diretamente para a qualidade do serviço prestado, no entanto estes são os que recebem os salários mais baixos e em muitos casos, os menos valorizados e recompensados pelas organizações (Baumgartner, 2014). Kokkrankal, Cronje, & Wilson (2011) identificaram três elementos principais da associação entre turismo e as pessoas: i) pessoas como turistas e clientes; ii) pessoas como provedores de serviços e facilidades; e iii) pessoas como parte do produto e experiências do turismo. Assim, Baumgartner (2014) argumenta que a indústria hoteleira é uma indústria de trabalho intensivo e por isso, as pessoas são cruciais

para o seu sucesso, como tal deverá olhar-se para os colaboradores como a principal fonte na obtenção de vantagem competitiva (Kokkranikal *et al.*, 2011).

Prestar um serviço de qualidade pelos trabalhadores *frontline* é determinante para o sucesso da organização (Baum, 2006). Assim, ser líder na qualidade do serviço prestado requer que os trabalhadores estejam envolvidos e comprometidos para agradar aos clientes, significando isto, exceder as suas expectativas (Baumgartner, 2014). Trabalhadores capazes, bem formados, motivados e compensados de forma justa irão proporcionar um melhor serviço, o que exigirá menos supervisão, sendo que estarão mais predispostos a manterem-se na organização. (Kokkranikal *et al.*, 2011).

Esta dissertação centra-se em analisar os efeitos da autonomia no trabalho no *engagement* e, conseqüentemente, na satisfação e bem-estar do trabalhador *frontline*. O argumento fundamental do trabalho radica na ideia de que a autonomia conduz a mais *engagement* e satisfação do trabalhador. Assim, a percepção de mais autonomia poderá associar-se a maior satisfação no trabalho uma vez que os trabalhadores possuem mais liberdade em orientar esforços e energia na sequenciação e execução das tarefas. Para além disso, autonomia constitui um dos pilares do *engagement*, uma vez que, o trabalhador poderá fazer as suas próprias escolhas e ser responsável pelas mesmas, utilizando a sua criatividade e, desse modo, contribuir para a para o desempenho da empresa e fidelização do cliente.

Assim, a indústria hoteleira proporciona um bom campo para o estudo de recursos humanos em organizações contemporâneas, uma vez que, sendo uma indústria dos serviços, contem diferentes tipos de negócio, oferecendo a oportunidade de explorar relações entre trabalhadores, gestores e clientes.

1.2. Questão e objetivos da investigação

A autonomia no trabalho pode ser implementada de diversas formas. Focada nas tarefas, nos métodos de trabalho ou na sequência de execução do trabalho e liberdade de tomada de decisão por parte dos trabalhadores. O aumento de autonomia do trabalhador torna os resultados e processos menos previsíveis e, devido à habitual diversidade de tarefas, o nível de incerteza poderá aumentar. Contudo, a percepção de autonomia também conduz a mais responsabilidade e envolvimento do trabalhador na procura ativa de soluções para os problemas no contexto de trabalho.

Assim, destaca-se a importância do conceito de autonomia do trabalho, como pode ser avaliada no contexto hoteleiro e principais influências na satisfação no trabalho.

Consequentemente, foi formulada a seguinte questão de investigação:

Quais os efeitos da autonomia no trabalho na satisfação dos trabalhadores frontline da indústria hoteleira? Existe um efeito mediador do engagement do trabalho entre a autonomia e satisfação no trabalho?

De forma a responder à questão principal da investigação e de modo a orientar o estudo estatístico, foram delineados os seguintes objetivos:

- Analisar o nível de autonomia nos trabalhadores *frontline* de unidades hoteleiras distintas;
- Compreender se autonomia no trabalho tem uma relação positiva com *engagement* no trabalho;
- Analisar se *engagement* no trabalho tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho;
- Perceber se autonomia no trabalho tem uma relação positiva na satisfação do trabalhador *frontline*;
- Compreender se o *engagement* no trabalho constitui uma variável mediadora entre autonomia e satisfação no trabalho.

1.3. Problema de investigação

O problema em análise apresenta alguns aspetos que vão ao encontro dos interesses pessoais e profissionais da aluna. O seu percurso académico e profissional fizeram com que desenvolvesse um especial interesse pela área de gestão aliada a área de turismo e hotelaria.

Ciente do facto de que a globalização atual requer que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças, é necessário que as empresas na indústria hoteleira se ajustem na forma como gerem os seus trabalhadores, conseguindo explorar o máximo do seu potencial e capacidades. Sendo que um dos fatores que poderá contribuir para a desmotivação e aumento do *turnover* é a falta de autonomia no trabalho, fazendo com o que o trabalhador não se sinta útil e se mantenha desinteressado para com os problemas da organização. Assim, autonomia poderá revelar-se um contributo bastante importante na indústria hoteleira, uma vez que o recurso fundamental para alcançar a vantagem competitiva neste tipo de indústria é o “empregado”, devido ao seu papel determinante na satisfação e na experiência do cliente.

Segundo Martins e Machado (2005), os recursos humanos são ainda pouco valorizados na indústria hoteleira em Portugal, implicando a insatisfação dos mesmos. Deste modo, esta investigação tem como principal propósito explorar de que forma a autonomia concedida aos trabalhadores *frontline* na indústria hoteleira, poderá influenciar o *engagement* e a satisfação no trabalho.

1.4. Estrutura da tese

Esta dissertação combina literatura existente nos tópicos principais de autonomia no trabalho, *engagement* no trabalho e satisfação do trabalhador com análise empírica de um estudo quantitativo, tendo por base os objetivos anteriormente estabelecidos. Assim, a dissertação é composta por cinco capítulos descritos abaixo:

O *Capítulo 1* concretiza a presente introdução, fazendo um enquadramento inicial da temática em estudo, apresentando os principais objetivos e problemática da investigação. Assim, este capítulo possibilita os leitores a ficarem familiares com a temática que irá ser desenvolvida durante o trabalho.

O *Capítulo 2* expõe a revisão da literatura tendo em conta a informação relevante sobre o tema proposto e, está fundamentalmente focado no enquadramento da temática principal autonomia no trabalho. Este

capítulo está dividido em quatro subcapítulos principais: turismo e indústria hoteleira em Portugal, autonomia no trabalho, *engagement* no trabalho e satisfação no trabalho.

O *Capítulo 3* consiste no desenvolvimento da metodologia que sustenta a aplicação empírica da presente dissertação e encontra-se subdividido em quatro tópicos. O primeiro tópico diz respeito ao modelo conceptual e hipóteses, onde são expostas as variáveis e as suas relações, de modo a verificar a sua veracidade. Posteriormente são apresentados os procedimentos, caracterização da amostra, que engloba a estatística descritiva e, por fim, uma breve descrição dos instrumentos utilizados para analisar os diferentes construtos.

O *Capítulo 4* apresenta a análise dos resultados obtidos no questionário. Este capítulo expõe a matriz de correlações, o teste de hipóteses e demonstra a validade das hipóteses formuladas.

No *Capítulo 5*, e último, são apresentadas as principais conclusões extraídas dos capítulos anteriores, as limitações encontradas ao longo da dissertação, as contribuições mais importantes assim como oportunidades de investigação futura.

CAPÍTULO 2

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada uma síntese das principais orientações teórico-práticas sobre o tema em análise, sustentado em base científica. O capítulo está dividido em quatro temas principais: i) breve introdução ao setor do turismo e hoteleira em Portugal e os seus impactos ao nível da economia nacional; ii) o contexto da autonomia no trabalho, vantagens para o trabalhador e para a empresa; iii) o *engagement* no trabalho e a sua relação com a autonomia e satisfação no trabalho e, iv) a importância da satisfação do trabalhador, com foco no trabalhador *frontline* na indústria hoteleira, os seus principais impulsionadores e consequências.

2.1. Turismo e indústria hoteleira em Portugal

De acordo com o Turismo de Portugal (Godinho e Araújo, 2017), o turismo assume-se atualmente como o principal impulsionador da economia em Portugal, uma vez que o seu crescimento tem ocorrido em todas as regiões do país e durante todo o ano, gerando um desejável efeito de arrastamento e de alavancagem da economia nacional. No entanto, apesar dos resultados positivos, é essencial a preparação do futuro, assumindo-se compromissos a longo prazo, estimulando o esforço integrado entre todos os intervenientes e antecipando novos desafios.

A indústria hoteleira representa um dos serviços mais importantes do turismo em Portugal (Jesus, 2013), sendo que, de acordo com dados revelados pelo *Travel Business Intelligence (BI)* by Turismo de Portugal, o número de dormidas em 2018 alcançou os 67,1 milhões. A área metropolitana de Lisboa continua a destacar-se como o destino regional com maior crescimento relativo em proveitos de aposento e melhor resultado em ADR (*Average Daily Rate*), ultrapassando 66 milhões de dormidas, mais 1,7% face ao ano anterior, representando 24,9% no total da procura nacional.

O turismo e a hotelaria constituem assim, uma indústria de elevada importância a nível económico, sendo que, continuam a gerar receitas significativas, criar posto de trabalhos, para além de apresentarem efeitos multiplicadores em diversas áreas (Jesus, 2013). Segundo o *Travel BI by Turismo de Portugal*, as receitas turísticas internacionais em 2018 ascenderam a 16,6 milhões de euros sendo que 81,3% foram geradas por mercados europeus e 12,3% pelo continente americano, estas receitas representam um peso de 8,2% no PIB.

2.1.1. Indústria dos serviços

A indústria hoteleira é fundamentalmente orientada para pessoas, inserindo-se no sector dos serviços (Lam, Zhang, & Baum, 1999). Devido ao contacto direto dos trabalhadores da indústria hoteleira com os clientes, a sua atitude, comportamento e interação com os mesmos são essenciais para a perceção que o cliente tem se recebe o valor adequado na interação e se está suficientemente satisfeito com o mesmo. Assim, o cliente toma a decisão se irá repetir a sua experiência ao avaliar a qualidade do serviço recebida (Dusek, Ruppel, Yurova, & Clarke, 2014). Na indústria dos serviços é especialmente clara a relação entre satisfação no trabalho e satisfação do cliente, como resultado da notável interação humana e o carácter intangível dos serviços, em que a noção do cliente que lhe foi prestado um serviço que corresponde às suas expectativas está amplamente relacionado com a interação com o trabalhador (Pereira, 2005).

Lin (2005) afirma que a chave para um sucesso competitivo é a melhoria dos serviços, assim, qualidade do serviço assume-se como um dos indicadores de satisfação do cliente e de rentabilidade na indústria hoteleira, sendo que é um imperativo para que o hotel se distinga dos competidores. Dentro da indústria hoteleira, gestores de topo, trabalhadores e clientes têm de lidar com as características únicas que os serviços oferecem, implicando algumas dificuldades na gestão dos mesmos. Essas características são, de forma comum, resumidas como heterogeneidade, intangibilidade, inseparabilidade e perecibilidade (Baumgartner, 2014).

Langvinienė e Daunoravičiūtė (2015) referem que a indústria hoteleira difere de outras indústrias por ser caracterizada pela intangibilidade. Os serviços são intangíveis, não podem ser vistos, cheirados ou tocados antes de serem experienciados. Assim, é crucial assegurar a qualidade do serviço e reduzir o risco de insatisfação do cliente. Ainda que os serviços da indústria hoteleira tenham muitos elementos tangíveis, a essência centra-se nos elementos intangíveis e fortemente emocionais. Baumgartner (2014) considera que os elementos intangíveis dos serviços fazem com que seja mais difícil ao consumidor fazer a distinção entre a qualidade das empresas e ainda faz com que seja mais difícil para estas antecipar as expectativas dos clientes, assim como mais árduo para os empregados avaliar as expectativas de gestão do que deverá ser entregue ao cliente.

Outra característica é a heterogeneidade. Nesta indústria a previsão do serviço e prática do consumidor são diferentes, por essa razão as empresas devem assegurar uma qualidade de serviço

semelhante a todos os clientes (Langvinienė e Daunoravičiūtė, 2015). Nos serviços que requerem uma elevada quantidade de empregados para realizar a função, a qualidade desse mesmo serviço poderá variar de pessoa para pessoa, de cliente para cliente e de tempo para tempo. No entanto, o sucesso do serviço é fortemente influenciado pelo desempenho do trabalhador individual, que deverá ser apto para antecipar as necessidades dos clientes e deverá ser autônomo para prestar um serviço em conformidade com as expectativas (Baumgartner, 2014).

A inseparabilidade, como menciona Langvinienė e Daunoravičiūtė (2015), significa que bens e serviços são prestados e utilizados no mesmo local. Ou seja, tem em conta que a elaboração e produção acontecem ao mesmo tempo e os clientes são parte da prestação do serviço, o que poderá ter influência na qualidade do desempenho final (Baumgartner, 2014). Baumgartner (2014) refere ainda que, através da autonomia, os trabalhadores serão capazes de estabelecer um sentimento de eficácia pessoal para interpretar as expectativas dos clientes da forma correta, criando uma relação apropriada com os mesmos e assim, moldar a performance do serviço recebido.

Outra característica é precibilidade. Esta implica que, uma vez que o serviço seja prestado, dificilmente é reparado no caso em que falhe (Baumgartner, 2014). Esta característica está relacionada com as anteriores uma vez que cada prestador de serviços na indústria hoteleira deverá refletir como atrair clientes para utilizar o serviço não apenas no pico da sua procura (Langvinienė e Daunoravičiūtė, 2015).

Assim, na indústria dos serviços, a qualidade do serviço percebida pelo cliente é crucial, uma vez que é um dos determinantes do sucesso para atrair negócio sucessivo para o hotel. Qualidade do serviço concentra-se na satisfação dos desejos e vontades dos clientes, e em quão bem é transmitido para atender as suas expectativas (Lin, 2005). Deste modo, qualidade do serviço assume-se como uma forma de gestão dos processos de negócio de modo a assegurar total satisfação para o cliente a todos os níveis (internos e externos), levando ao aumento da competitividade, eficácia e flexibilidade de toda a empresa (Grzinić, 2007).

2.1.2. Trabalhadores *frontline* na hotelaria

A indústria turística, em que a hotelaria é constituinte fundamental, assume-se essencialmente, como já referido, prestadora de serviços e, assim sendo, está dependente dos seus recursos humanos que são, inegavelmente, o recurso principal da organização (Martins e Machado, 2005). De acordo com um estudo realizado pelo *Travel BI by Turismo de Portugal*, em 2018, as atividades ligadas ao alojamento e restauração e similares empregaram 328,5 mil indivíduos, mais 5,3 mil do que no ano anterior, ou seja, a população empregada nestes setores representa 6,7% do total da economia.

No entanto, atualmente as empresas hoteleiras são ainda baseadas em mão-de-obra intensiva, em que a qualidade está dependente da aquisição de vantagem competitiva sustentável, enfrentando o problema de assegurar uma performance superior por parte dos seus colaboradores tendo em conta as especificações do trabalho (Martins e Machado, 2005).

Yuanlaie (2011) afirma que os trabalhadores e gestores na indústria hoteleira apresentam níveis mais elevados de *stress* no trabalho que os trabalhadores de outras áreas. Desta forma, torna-se bastante desafiante para esta indústria manter a moral e motivação dos trabalhadores de forma a proporcionar um serviço de qualidade, especialmente nos trabalhadores *frontline*.

A indústria hoteleira está dependente da resposta dos trabalhadores *frontline* para alcançar as suas metas e objetivos (Hee, Kang, & Jungsun, 2015), o seu trabalho envolve relações interpessoais com o cliente, sendo que o seu humor positivo irá proporcionar uma atmosfera mais gratificante, uma vez que as emoções são contagiantes e irão ter uma influência positiva no cliente e, conseqüentemente afetar positivamente o serviço (Prentice, Ma, & Wong, 2018). Forné (2015) afirma que, para conseguir um impacto substancial numa organização de serviços, é necessário perceber que trabalhadores *frontline* e clientes tem de ser o foco da gestão. Algumas pesquisas demonstraram que empresas de turismo com elevados níveis de performance são caracterizadas por trabalhadores *frontline* satisfeitos (Yeh, 2013).

A presença dos trabalhadores *frontline* assume extrema importância para proporcionar um serviço de qualidade, no entanto estes trabalhadores continuam a ser mal pagos, pouco qualificados e a trabalhar horas a mais (Martins e Machado, 2002). Hee *et al.* (2015) consideram que o suporte emocional, informacional e social dos supervisores é essencial nas organizações hoteleiras porque os trabalhadores *frontline* são confrontados com desafios únicos como: (1) horas de trabalho

elevadas e horários de trabalho rigorosos; (2) dificuldades em adquirir informação útil que proporciona o crescimento pessoal e melhora a performance; e (3) a necessidade de preenchimento pessoal e satisfação.

Assim, nesta indústria existe a necessidade de adoção de práticas de gestão de recursos humanos adequadas, uma vez que o setor tem especificidades muito particulares que requerem estratégias individualizadas como, realizar uma grande quantidade de funções que integram mão-de-obra não especializada, elevadas taxas de rotação de pessoal, baixas remunerações e sobrecarga horária (Martins e Machado, 2005). Mark DeCocinis, diretor geral do Portman Ritz-Carlton, afirma que o segredo é a consistência na execução. DeCocinis assume que a prioridade são os trabalhadores, sendo que esta é uma indústria de serviços e o serviço provém das pessoas. Deste modo, é necessário cuidar, confiar, formar e providenciar um bom ambiente de trabalho a todas as pessoas na organização (Yeung, 2006).

2.2. Autonomia no trabalho

Autonomia no trabalho pode ser definida como a liberdade relacionada com as atividades no trabalho e na tomada de decisões, ou seja, é o grau ao qual o indivíduo recebe liberdade e discricção para realizar as suas atividades (Sia e Appu, 2015). Langfred e Moye (2004) definiram autonomia no trabalho como o grau de liberdade, independência e discricção dada a cada indivíduo na realização de uma tarefa, como horários de trabalho e determinação dos procedimentos a seguir. Hackman e Oldham (1975) afirmaram que autonomia no trabalho se refere ao grau de liberdade e latitude de decisão que os trabalhadores possuem na tomada de decisões relacionadas com o seu trabalho, no que diz respeito a tarefas a executar, como realizar o seu trabalho e como as exceções devem ser tratadas.

Na era da globalização, em que o modo como se trabalha tem vindo a mudar, os trabalhadores necessitam de autonomia de forma a tomarem decisões rápidas e a reagir de forma assertiva a todas as mudanças (Ravisha e Pakkerappa, 2017; Mateus, 2016). A autonomia é considerada como um incentivo e valorização para os trabalhadores, permitindo que sejam criativos e capazes de assumir riscos, implementando as suas próprias ideias e planos. Noutra perspetiva a autonomia assume-se também como uma característica organizacional diretamente relacionada com responsabilidade

percebida que, conseqüentemente, está relacionada com motivação intrínseca (Belias, Koustelios, Sdrolias, & Aspridis, 2014). Madanagopal e Thenmozhi, (2015) referem que trabalhos com um elevado nível de autonomia geram um sentimento de responsabilidade e uma maior satisfação no trabalhador, uma vez que estes possuem mais liberdade para determinar e orientar os seus próprios esforços, horários e sequência de realização das tarefas. Ravisha e Pakkerappa (2017) revelam que autonomia cria um interesse pelo trabalho e aumenta o envolvimento ativo dos trabalhadores nos projetos, criando satisfação na mente dos trabalhadores pela conquista de resultados.

De um modo geral a percepção de autonomia no trabalho possui uma relação positiva com a atitude do trabalhador e a performance organizacional (Park e Searcy, 2012) uma vez que esta assume uma influência positiva na motivação pessoal, satisfação, performance e criatividade (Ligtenberg, 2018). Park e Searcy (2012) demonstraram que a autonomia no trabalho possibilita o aumento do bem-estar mental e do comprometimento organizacional. Sia e Appu (2015) afirmam também que autonomia no trabalho é um dos determinantes mais importantes da satisfação no trabalho.

Mudanças rápidas e dinâmicas no ambiente imediato fazem com que seja necessário assumir maiores níveis de autonomia (Gonzalez-Mulé *et al.*, 2016). Belias *et al.* (2014) consideram que autonomia reduz a interação entre os trabalhadores, tornando-os mais independentes, tendo mais controlo sobre o planeamento e implementação das suas tarefas. Neste sentido, é possível que autonomia tenha um papel catalisador nas conseqüências negativas dos conflitos e da ambigüidade. Gonzalez-Mulé *et al.* (2016) afirmam que autonomia é um mecanismo que proporciona aos indivíduos critérios não apenas para comunicar com as suas equipas para determinar as metas a seguir, mas também para serem mais proativos em se fazer ouvir e procurar *feedback* de fontes exteriores.

O interesse pela autonomia do trabalhador na indústria hoteleira tem sido associado como um dos temas chave no desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos, ganhando vantagem competitiva através do aumento da qualidade do serviço. Particularmente, tem sido demonstrado que os trabalhadores *frontline* assumem um papel crucial em determinar a qualidade e satisfação da experiência do cliente. Assim, o trabalhador hoteleiro deve tomar decisões em simultâneo com o tempo do evento e deverá praticar essa decisão, se este cometer um erro, uma solução deverá ser encontrada e um *feedback* poderá surgir (Guzel, Tukelturk, & Ozkul, 2008).

No entanto, alguns estudos indicam que existem riscos associados à autonomia, como o facto de esta poder cair num estado de desordem, onde as equipas ou unidades geram e possuem objetivos que são incongruentes com os da organização (Gonzalez-Mulé *et al.*, 2016), correndo o risco de estimular o desenvolvimento de rotinas desintegradas com as outras partes da organização, não estando em linha com os padrões da mesma (Ligtenbarg, 2018). Este estado de desordem pode ser denominado de falta de clareza dos objetivos da organização (Gonzalez-Mulé *et al.*, 2016). Assim, estes autores afirmam que, autonomia deve ser acompanhada de um amplo *feedback* de performance de modo a ter benefícios para os membros da equipa e para as organizações. Autonomia permite reter o controlo do trabalho e assim experimentar os benefícios motivacionais relacionados com a mesma. Ao mesmo tempo o *feedback* previne a ambiguidade na orientação e direccionalidade dos esforços. O recrutamento seletivo, formação, remunerações e prémios que encorajem o exercício de responsabilidade e iniciativa no quadro de uma cultura organizacional orientada para o serviço, são outras formas de conseguir implementar autonomia (Guzel *et al.*, 2008).

Mateus (2016:27) afirma que “autonomia no trabalho já não é vista como um conceito fixo – em que um colaborador é autónomo ou não é autónomo, mas como um espectro onde a autonomia varia e onde cada um dos graus de autonomia traz vantagens e desvantagens para o sujeito ou para o grupo”.

2.2.1. Operacionalização do construto

Os métodos de medição de autonomia no trabalho são diversos em função do enquadramento teórico, dando-se relevância ou desconsiderando-se determinados aspetos de acordo com o referencial teórico ou instrumento utilizado. Deste modo, foram desenvolvidas várias escalas para medir autonomia, sendo que este construto é frequentemente medido através de medidas de autorrelato por questionários com recurso a escalas tipo Likert (Mateus, 2016). Na Tabela 1 é possível identificar alguns dos instrumentos utilizados na medição e operacionalização do constructo autonomia do trabalho.

Instrumento e autor	Tipo de autonomia medida	Recolha de dados
<i>Work group autonomy</i> (Gulowsen, 1972).	Design/ composição das equipas; métodos de trabalho; horários de trabalho	Autorrelato. Escala tipo Guttman
<i>Core job dimensions- autonomy</i> (Hackman & Oldham, 1975).	Latidade de decisão; iniciativa pessoal; oportunidade de independência	Autorrelato. Escala de Likert (7 pontos)
<i>Group participation index</i> (GPI) (Little, 1988).	Design/ composição das equipas; métodos de trabalho; horários de trabalho; critérios de trabalho	Autorrelato. Escala de Likert (7 pontos)
<i>Strategy-making modes</i> (Hart, 1991).	Estratégia	Autorrelato. Escala de Likert (5 pontos)
<i>Innovation championing strategies - autonomy from norms</i> (Shane, Venkataraman, & MacMillan, 1995).	Design/ composição das equipas; métodos de trabalho; controlo do orçamento/ financeiro	Autorrelato. Escala de Likert (5 pontos)
<i>Decisions-making procedures</i> (Taggart, 1997).	Centralizaçãoda tomada de decisão	Autorrelato. Escala de Likert (4 pontos)
<i>Collective role breadth/ collective task control</i> (Sprigg, Jackson, & Parker, 2000).	Design/ composição das equipas; métodos de trabalho; horários de trabalho; critérios de trabalho	Autorrelato. Escala de Likert (4 pontos)

Tabela 1: Instrumentos de medição de autonomia no trabalho | Fonte: Mateus, 2016 (adaptado).

Adicionalmente, Breugh (1985) desenvolveu uma escala para medir a autonomia no trabalho, a *Work Automy Scale*. A escala consiste em 3 dimensões, autonomia nos métodos de trabalho, autonomia nos horários de trabalho e autonomia nos critérios de trabalho. Autonomia nos métodos de trabalho refere-se à liberdade do trabalhador em definir as estratégias relacionadas com a sua tarefa (Sia e Appu, 2015), ou seja, é o grau de decisão que os trabalhadores possuem no que diz respeito aos processos e métodos utilizados nas suas tarefas (Madanagopal e Thenmozhi, 2015). Autonomia nos horários de trabalho assume-se como o poder de escolha dos tempos e durações apropriadas de trabalho por parte do trabalhador (Sia e Appu, 2015). Os trabalhadores sentem que podem controlar os horários e tempos das suas atividades laborais (Madanagopal e Thenmozhi,

2015). Autonomia nos critérios de trabalho pode ser definido como o grau que cada trabalhador pode escolher modificar os critérios e *standards* utilizados para avaliar a performance (Madanagopal e Thenmozhi, 2015). Esta escala desenvolvida em 1985 e, posteriormente redesenhada em 1999, revelou bons índices de validade e estabilidade na sua aplicação.

2.3. Engagement no trabalho

O engagement no trabalho é, frequentemente, definido como um estado emocional positivo, compensador e relacionado com o bem-estar no trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (Jung e Yoon, 2018). Este é constituído por uma componente comportamental-energética (vigor), uma componente emocional (dedicação) e uma componente cognitiva (absorção) (Martins, Machado, & Pereira, 2013), estas componentes correspondem ao grau em que cada trabalhador emprega a sua força física, atenção e energia emocional nas suas funções (Maciel e Camargo, 2016). O vigor diz respeito a elevados níveis de energia e resiliência, vontade de investir no trabalho e persistência nas situações mais difíceis. Dedicação assume-se como o envolvimento no trabalho, entusiasmo, orgulho e desafio e a absorção caracteriza-se pela concentração e envolvimento no trabalho, sendo que ocorre a percepção, por parte do trabalhador, da passagem do tempo de forma muito rápida (Cunha *et al.*, 2018). Assim, estas três características significam que trabalhadores comprometidos (*engaged*) têm maiores níveis de energia enquanto estão a trabalhar, estão mais envolvidos no trabalho, têm a percepção que este é significativo e compensador e que estão total e alegremente concentrados no seu trabalho (Malinowska, Tokarz, & Wardzichowska, 2018).

As empresas necessitam de trabalhadores que estejam dispostos a envolver-se psicologicamente no trabalho, ou seja, trabalhadores *engaged*. *O engagement* no trabalho constitui um tipo de bem-estar (Ouweneel, Blanc, & Schaufeli, 2012), as experiências e emoções positivas associadas ao *engagement* no trabalho proporcionam comportamentos mais vantajosos, como maior envolvimento com a organização e melhor desempenho profissional (Cunha *et al.*, 2018). Ouweneel *et al.* (2012) afirmam que, trabalhadores vigorosos experienciam níveis elevados de energia e motivação para investir no seu trabalho, experienciando sentimentos de orgulho e entusiasmo no que diz respeito às suas funções e tarefas. Neste sentido, o ambiente de trabalho, em

termos de recursos e ofertas, assume um fator crucial em determinar quanto os trabalhadores se sentem *engaged* no seu trabalho. No entanto, o *engagement* no trabalho está ainda dependente das características individuais de cada trabalhador (Ouweneel *et al.*, 2012). Wang, Li, & Li (2016) revelam que são os recursos organizacionais e pessoais que promovem o *engagement* no trabalho, sendo que os recursos organizacionais são os aspetos psicológicos, sociais e organizacionais que reduzem as exigências, promovem o alcance de objetivos e estimulam o crescimento pessoal tais como, a autonomia e a variedade de tarefas. Dos recursos pessoais fazem parte o estado psicológico positivo e resiliência, por exemplo. Os recursos organizacionais promovem a aprendizagem e o progresso individual, desempenhando um papel motivacional intrínseco e oferecendo uma ajuda instrumental e dados de forma a atingir os objetivos, desempenhando um papel motivador extrínseco. Assim, estes recursos promovem o alcance dos objetivos que, por sua vez, fazem com que os trabalhadores se sintam satisfeitos com o seu trabalho, o que resulta em níveis mais elevados de envolvimento e *engagement* (Gözükara e Simsek, 2015).

Existem inúmeros conceitos relacionados com *engagement* no trabalho, como compromisso organizacional, iniciativa pessoal, eficácia pessoal, dependência do trabalho, resiliência, participação no trabalho (Martins *et al.*, 2013). De acordo com diversos autores, os fatores que mais contribuem para o *engagement* no trabalho são o apoio social, o desempenho, os recursos pessoais (eficácia pessoal e autoestima, capital psicológico positivo, otimismo, entre outros), recursos e ofertas organizacionais e resiliência. Sendo que, cada um destes fatores gera o desenvolvimento dos demais, uma vez que estes se reforçam mutuamente e auxiliam no reforço uns dos outros de forma crescente (Martins *et al.*, 2013). Wang *et al.* (2016) afirmam que, uma vez que *engagement* no trabalho é benéfico para os trabalhadores e para a organização é importante explorar as formas de o potenciar.

Maciel e Camargo (2016) afirmam que, as características do trabalho constituem um dos fatores que mais faz aumentar o *engagement*, no entanto não são os únicos elementos que contribuem para este comportamento. Em diversos estudos foi descrito que trabalhadores com uma personalidade proativa fazem melhorar a eficácia da organização e, deste modo, a organização alcança vantagem competitiva e sucesso. Os efeitos positivos de ter uma personalidade proativa são, por exemplo, a satisfação no trabalho e aspetos no sucesso da carreira, como a performance (Lv, Lv, Xu, Ning, & Li, 2018). É possível afirmar que, emoções positivas precedem *engagement* no trabalho, uma vez

que, emoções positivas não tornam apenas as pessoas mais felizes num ponto particular no tempo, mas essas emoções preveem o bem-estar no futuro (Ouweneel *et al.*, 2012).

Malinowska *et al.* (2018) concluíram que, trabalhadores *engaged* não são aqueles que são obcecados com o trabalho, mas aqueles que trabalham porque têm prazer ao realizar as suas tarefas. Estes sentem um prazer extremo aliado a um estado emocional positivo como entusiasmo, gozo, prazer e felicidade. Um verdadeiro *engagement* dos trabalhadores surge quando todos os trabalhadores da organização se esforçam com paixão e determinação para serem bem-sucedidos em alcançar a estratégia da organização. Assim, trabalhadores *engaged* podem elevar o seu desempenho, promovendo a performance organizacional, um ambiente organizacional mais produtivo e redução da rotatividade na organização (Jung e Yoon, 2018).

O *engagement* no trabalho representa um investimento no desempenho da performance, sendo que, um aumento no *engagement* está, frequentemente, associado a mais recursos físicos, cognitivos e afetivos pessoais dos trabalhadores (Lv *et al.*, 2018). Ouweneel *et al.* (2012) consideram que, os recursos no trabalho assumem-se como motivadores intrínsecos, no sentido em que, estes preenchem as necessidades básicas do ser humano, como a necessidade de sentir que se pertence à organização, necessidade de autonomia e a necessidade de se sentir competente. Assim, supervisão, autonomia e oportunidade de desenvolvimento estão positivamente relacionadas com *engagement* no trabalho.

Engagement no trabalho está relacionado com muitos resultados pessoais e organizacionais positivos (Malinowska *et al.*, 2018). Este constructo pode constituir um fator atitudinal que leva a um comportamento inovador no trabalho e nas tarefas (Jung e Yoon, 2018), esperança ou uma expectativa positiva faz com que uma pessoa se dedique a alcançar um objetivo, ou seja em estar *engaged*. Assim, quando o trabalhador acredita que é capaz de traçar objetivos e alcançá-los, ele irá sentir-se mais entusiasmado e energético no trabalho (Ouweneel *et al.*, 2012). Ouweneel *et al.* (2012) revelam que pessoas otimistas são mais propícias a enfrentar e confrontar situações difíceis, uma vez que adotam estratégias ativas de as solucionar, e assim, estas irão adaptar-se melhor no seu trabalho e sentir-se mais *engaged* no mesmo.

Gözükara e Simsek (2015) concluíram que autonomia no trabalho é um recurso importante no *engagement* do trabalhador. A relação entre trabalhadores com uma personalidade proativa e *engagement* no trabalho é mais forte quando os trabalhadores fazem parte de uma equipa com

elevado nível de autonomia (Lv *et al.*, 2018). Malinowska *et al.* (2018) afirmam também que, autonomia promove o *engagement* no trabalho uma vez que este ocorre como um resultado de regulação intrínseca que provém da autonomia. Isto significa que, a oportunidade de ter uma escolha ou poder de decisão no trabalho aumenta o envolvimento nas tarefas por si só e faz com que os trabalhadores sintam que o seu trabalho é interessante e satisfatório.

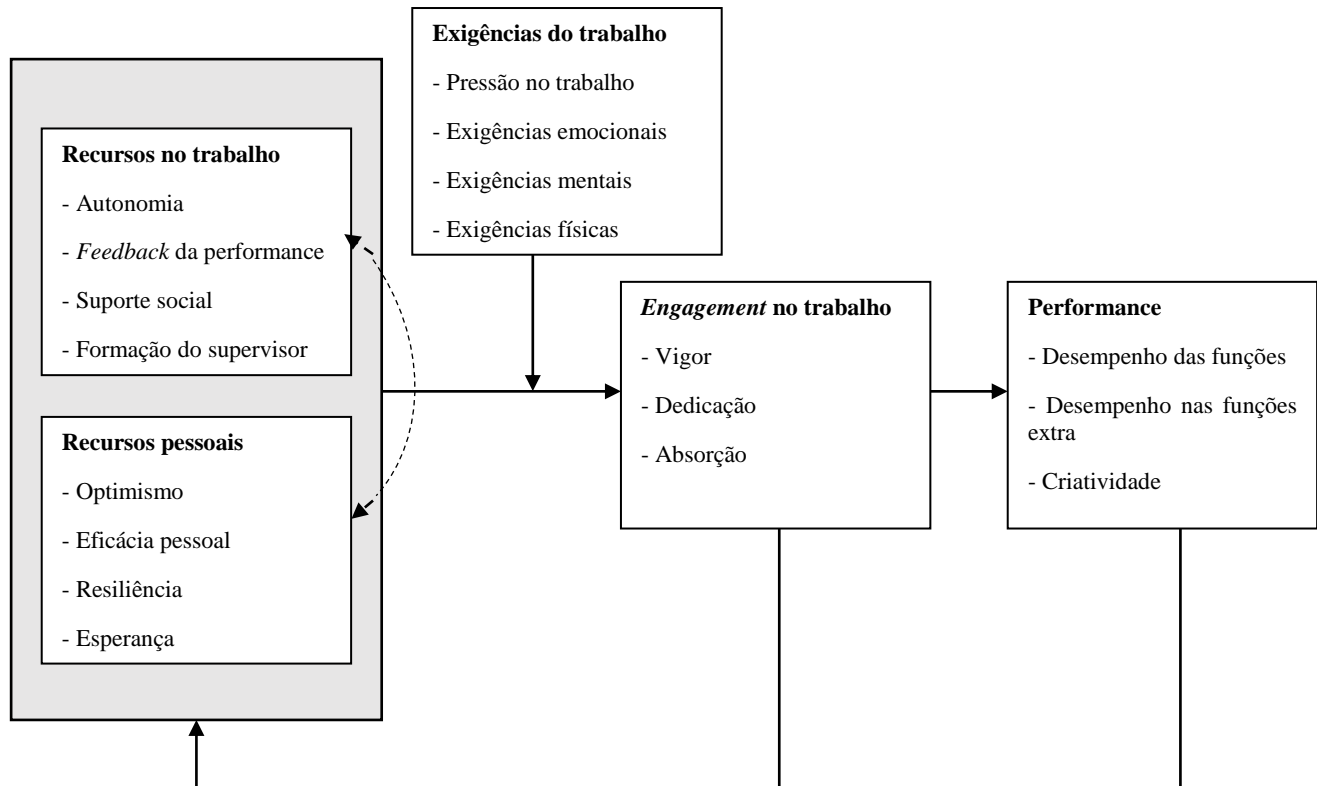


Figura 1: O modelo JD-R de engagement no trabalho | Fonte: Beltrame e Leiter, 2010 (adaptado).

O modelo apresentado na Figura 1 pode ser utilizado para prever o *burnout* e o *engagement* dos trabalhadores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Este modelo demonstra que, trabalhadores que estão altamente *engaged* e têm uma boa performance organizacional irão mobilizar também mais recursos pessoais ou capital social, e mais recursos organizacionais como autonomia, suporte social e oportunidades de carreira.

Assim, é razoável admitir que a performance organizacional depende das pessoas que trabalham na organização. A forma como os empregados se sentem ao trabalharem na empresa, e a forma

como estes se comportam irá ter um impacto na performance da organização. É também possível destacar a forma como trabalhadores *engaged* irão influenciar positivamente a experiência do cliente. Trabalhadores *frontline* exercem este critério através da interação com o cliente, sendo que trabalhadores *engaged* percebem melhor as necessidades dos clientes e defendem melhor a sua empresa (Bridger, 2015).

2.3.1. Operacionalização do construto

Os esforços principais para medir *engagement* no trabalho têm sido feitos ao nível do trabalhador individual. A *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) foi desenvolvida por Schaufeli, Bakker e Salanova (2006) e é um instrumento popular na medição de *engagement* no trabalho, medindo este constructo através de três dimensões: comportamental, emocional e cognitivo. Estas dimensões correspondem ao *engagement* no trabalho em termos de vigor, dedicação e absorção, respetivamente, medido por 17 itens (Attridge, 2009). O *The Gallup Q¹²* foi estabelecido em 1998 e utiliza 12 itens para medir *engagement*, tais como “Sabe o que é esperado de si no trabalho?”, “No seu trabalho, as suas opiniões fazem a diferença?”. Este é considerado um instrumento de gestão, uma vez que foi feito para ser aplicado pelos gestores de topo nas suas empresas (Beltrame e Leiter, 2010). Outro instrumento utilizado para medir este construto é o *Job Engagement Scale* (JES), desenvolvido por Rich, LePine e Crawford (2010), este é constituído por 18 itens medindo *engagement* através de três dimensões: (1) cognitiva; (2) emocional e, (3) física (Beltrame e Leiter, 2010).

2.4. Satisfação no trabalho

Satisfação no trabalho é um dos constructos mais estudados em comportamento organizacional e pode ser entendida com uma atitude em relação ao trabalho, como resposta individual e avaliativa em relação a um conjunto de fatores percebidos pelos indivíduos e relacionados com o trabalho (Cortez, 2009). Locke (1976) considerou satisfação no trabalho como um estado emocional positivo ou negativo que resulta do prazer inerente às atividades profissionais.

Nascimento (2010) refere que as diferentes interpretações de satisfação no trabalho podem ser agrupadas em categorias distintas: uma que é considerada como uma reação afetiva a um conjunto de eventos e outra que é considerada como uma atitude. A satisfação poderá refletir uma apreciação pessoal (emocional ou atitudinal) respeitante a diversos aspetos do trabalho, dependendo dos sentimentos e emoções experienciadas pela pessoa em causa em relação a esses mesmos aspetos (remuneração, benefícios, reconhecimento, liderança, etc.), bem como em relação ao trabalho enquanto constructo global (Nascimento, 2010).

Baumgartner (2014) defende que satisfação no trabalho pode ser assegurada por fatores higiénicos como a propriedade, colegas, salário entre outros, mas também por motivadores intrínsecos como a forma como os trabalhadores são tratados, a forma como o seu *feedback* é reconhecido e o impacto e significância da sua experiência. Autonomia faz parte dos motivadores intrínsecos, podendo levar a alcançar a satisfação no trabalho. Dusek *et al.* (2014) concluíram que os trabalhadores orientados para o serviço revelam maiores níveis de satisfação no trabalho quando estão em posições com elevado contacto com o cliente.

Segundo Judge e Klinger (2008) a satisfação no trabalho tem importantes implicações práticas ao nível do bem-estar individual e ao nível da eficácia organizacional. Estes autores verificaram que satisfação no trabalho inclui respostas psicológicas multidimensionais, e que tais respostas têm componentes cognitivos, afetivos ou emocionais e comportamentais.

No entender de Cortez (2009) satisfação no trabalho percebida pelos trabalhadores é também uma condição essencial para o bem-estar individual e para a eficácia organizacional. Este autor considera relevante para o bem-estar individual, pela sua relação com a satisfação com a vida, com os níveis de saúde física e psicológica e com o nível de bem-estar subjetivo do indivíduo. Em termos de eficácia organizacional, a satisfação no trabalho pode contribuir para evitar comportamentos menos produtivos e para evitar custos associados à fraca saúde dos trabalhadores de uma empresa. Não devem ser considerados apenas os objetivos da empresa, mas também as necessidades dos trabalhadores de forma a alcançar a motivação, satisfação e performance (Baumgartner, 2014).

Hackman e Oldham (1976) sugeriram que as características do trabalho constituem dimensões motivacionais que afetam as experiências do trabalhador, sendo afetadas por estados psicológicos como o significado, a responsabilidade e o conhecimento relativos às atividades do trabalho. O *Job*

Characteristics Model (JCM) proposto por Hackman e Oldham (1976) compreende cinco características principais: variedade de *skills*, autonomia, identidade da tarefa, *feedback* e significância da tarefa. Estas dimensões e estados psicológicos levam a maiores níveis de motivação, performance, satisfação no trabalho e redução do absentismo e *turnover*.

Rentabilidade é considerada como um dos objetivos principais nas práticas diárias de um hotel, sendo identificada como um sucesso organizacional. No entanto, isso representa apenas um resultado generalizado de outros fatores importantes que causam a realização desse objetivo. Um dos fatores que influenciam significativamente é a satisfação do trabalhador (Ažić, 2017). Ažić (2017) afirma que satisfação dos trabalhadores é um preditor robusto da satisfação dos clientes, a sua pesquisa corroborou o argumento de que a atitude do trabalhador está diretamente relacionada com a satisfação do turista

Uma vez que o turismo compreende atividades de satisfação e prazer, de forma a que os trabalhadores possam fornecer o melhor serviço aos clientes, o ambiente de trabalho deve ser agradável e positivo (Güçer & Demirdağ, 2014). A qualidade do serviço a ser fornecido para satisfazer os clientes é diretamente proporcional à satisfação obtida pelos empregados no seu local de trabalho (Güçer e Demirdağ, 2014), quando os trabalhadores estão contentes com o seu trabalho dão mais valor aos clientes da organização e asseguram que estes estão felizes com o serviço que receberam (Dusek *et al.*, 2014). No caso em que os funcionários sentem que as suas necessidades não são adequadamente satisfeitas, poderá ter como consequências absentéismo, cansaço, desrespeito às regras, diminuição da lealdade, paralisações, danos à organização, aumento de dias de doença e acidentes. Assim, satisfação no trabalho faz aumentar o sucesso da organização, sendo que existe uma relação circular entre estas duas variáveis (Güçer e Demirdağ, 2014).

Cada hotel está dependente dos seus ativos intangíveis, que podem ser vistos como os trabalhadores, *know-how* e capacidades. Ažić (2017) demonstrou que existem fatores que influenciam a satisfação no trabalho na indústria hoteleira tais como autonomia no trabalho, intenção estratégica, benefícios e o envolvimento do trabalhador. Dusek *et al.* (2014) considera que na indústria hoteleira, a satisfação do trabalho ajuda a assegurar que os trabalhadores irão tratar os clientes com respeito e irão proporcionar um serviço de excelência.

A indústria hoteleira é uma das indústrias com taxas de *turnover* elevadas, o que significa que os empregados permanecem relativamente pouco tempo na organização. Um certo grau de *turnover*

pode ser útil para o negócio, no entanto taxas de *turnover* muito elevadas podem ter custos muito significativos para a organização. Se os trabalhadores deixam a organização, conhecimentos e habilidades serão também perdidos, o que requer uma quantidade substancial de tempo e dinheiro. Assim, satisfação no trabalho pode ser vista como uma forma de reduzir o *turnover* e organizações hoteleiras que conseguem reter os seus trabalhadores são propícias a estabelecer vantagem competitiva sustentável (Baumgartner, 2014).

2.4.1. Satisfação dos trabalhadores *frontline*

O principal produto na indústria hoteleira é o serviço. Ainda que o serviço seja intangível, os trabalhadores *frontline* numa unidade hoteleira produzem um “serviço tangível” através da interação direta com o cliente. É por esta razão que os trabalhadores *frontline* são elementos cruciais na prestação de um serviço de qualidade (Yeh, 2013).

Azic (2017) afirma que trabalhadores que estão em contacto direto com os clientes possuem uma oportunidade única para recolher toda a informação sobre a satisfação e insatisfação dos mesmos. Uma vez que estão em contacto direto com o cliente, permite que tenham uma perceção sobre o cliente, a sua satisfação e lealdade (Yeh, 2013). Assim, esses trabalhadores constituem uma fonte mais credível de informação sobre a satisfação dos clientes e, com esse nível de conhecimento, eles representam o recurso mais respeitável de novas ideias para a organização (Azic, 2017). Gu e Sen (2009: 564) afirmam que “a satisfação global no trabalho dos trabalhadores *frontline* está positivamente relacionada com o seu comportamento orientado para o cliente”. Trabalhadores que estão em contato direto com o cliente são os que transmitem a filosofia da organização, para tal, é essencial obter e manter a informação atualizada sobre a empresa assim como das ideias e experiências do cliente sobre a sua estadia no hotel (Forné, 2015).

Chiang, Birtch, & Cai (2013) consideram que os trabalhadores *frontline* da indústria hoteleira experimentam elevados níveis de *stress*, esgotamento e depressão. No entanto, estes trabalhadores devem estar satisfeitos de forma a proporcionar um serviço de qualidade e satisfação dos clientes (Yeh, 2013). É notável que, quando os trabalhadores *frontline* estão cientes das suas tarefas de *customer service* e da importância do seu trabalho, sentem menos *stress* e, conseqüentemente a satisfação no trabalho aumenta significativamente (Zhao, Ghiselli, Law, & Ma, 2016). Zhao *et al.*

(2016) concluíram que os trabalhadores da indústria hoteleira se sentem menos satisfeitos e tem mais níveis de *stress* quando o seu trabalho requer mais exigência, sendo que autonomia no trabalho irá proporcionar a redução do *stress*. Mark DeCocinis, diretor do hotel Portman Ritz-Carlton, afirma que a satisfação do trabalho envolve confiança, comunicação, envolvimento e *engagement*. Sendo que outra palavra utilizada pelo diretor hoteleiro é o *empowerment*. No hotel Portman Ritz-Carlton é permitido aos trabalhadores *frontline* fazer o que for necessário para corresponder às expectativas dos clientes de forma autónoma, isto é possível pois existe uma seleção bastante cuidada, formação e liberdade na execução das tarefas (Yeung, 2006).

A Satisfação dos trabalhadores não assegura apenas um serviço de qualidade, mas contribui também para a retenção e comprometimento do trabalhador (Gu e Sen, 2009). Satisfação no trabalho assume-se como um contributo poderoso para o comprometimento dos indivíduos nas organizações. Trabalhadores que demonstram satisfação na sua performance do dia a dia são mais favoráveis a proporcionar “*service with a smile*”, o que irá resultar em clientes mais satisfeitos, tendo impacto na retenção dos mesmos (Azic, 2017). Deste modo, a gestão de topo deve promover satisfação dos seus “clientes internos”, os trabalhadores (Santa-Cruz, Sanchez, & Lopez-Guzman, 2013). Gu e Sen (2009) consideram que trabalhadores satisfeitos acreditam que a sua organização proporciona um serviço ao cliente que se assume confiável, responsável, empático, e que os trabalhadores estão aptos para inculcar confiança ao cliente.

No mesmo sentido Pereira (2005: 61) afirmou que “no setor hoteleiro a satisfação dos seus clientes depende consideravelmente do desempenho dos seus trabalhadores (...) 70% da satisfação do cliente e do juízo que este faz do hotel onde se hospedou, depende da pessoa que entrou em contacto com ele. Assim, é condição fundamental que os trabalhadores do setor estejam motivados e com altos níveis de satisfação para prestarem serviços de excelência.” Deste modo, trabalhadores *frontline*, orientados para o cliente, são recursos valiosos que promovem diferenciação competitiva e melhoram os resultados (Menguc, Auh, Katsikeas, & Yeon, 2016). Yeh (2013) demonstrou que organizações de turismo com resultados positivos são caracterizadas por trabalhadores *frontline* envolvidos e satisfeitos.

2.4.2. Operacionalização do construto

A medição da satisfação no trabalho realiza-se, geralmente através da aplicação de questionários que permitem recolher informação sobre a perceção dos indivíduos em relação a múltiplas dimensões do trabalho (Fonseca, 2014), sendo que estes permitem a medição de diferentes facetas da satisfação no trabalho normalmente por escalas de tipo Likert (Nascimento, 2010).

Existem diversas formas de avaliar a satisfação no trabalho, sendo que os métodos de avaliação mais utilizados são o *Job Diagnostic Survey* (JDS) de Hackman e Oldham (1975), que analisa o impacto das características do trabalho nos indivíduos e possibilita medir a satisfação global. O questionário é composto por subescalas que medem a natureza do trabalho e das tarefas inerentes ao mesmo. O *Job in General Scale* (JIG) de Ironson, Smith, Brannick, Gibson e Paul (1989) que analisa a satisfação profissional de forma geral, através de 18 itens que se referem a aspetos relacionados com o trabalho de modo geral e não a dimensões específicas. O *Job Satisfaction Survey* de Spector (1985) mede a satisfação no trabalho em nove dimensões (remuneração, promoção, supervisão, benefícios sociais, reconhecimento, condições de trabalho, colegas, natureza do trabalho e comunicação) através de 36 itens. O *Job Descriptive Index* (JDI) de Smith (1969), que analisa 5 dimensões relacionadas com o trabalho como a satisfação com o trabalho, satisfação com o salário, satisfação com as promoções, satisfação com a supervisão e satisfação com os colegas através de 72 itens e o *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) de Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967), avalia as várias dimensões no trabalho através de 20 itens e cobre um vasto conjunto de dimensões do trabalho (Fonseca, 2014; Pereira, 2005).

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

Este capítulo tem por propósito efetuar um enquadramento geral dos suportes metodológicos que sustentam o estudo empírico realizado nesta dissertação. Assim, serão formuladas e justificadas as hipóteses do estudo, baseadas na prévia pesquisa, acessível na revisão de literatura. Será analisado o modelo conceptual que suporta o argumento de que a autonomia eleva o nível de satisfação do trabalhador. Será apresentada ainda nesta secção os instrumentos utilizados na recolha de dados. Posto isto, serão abordados os seguintes pontos: (1) modelo conceptual e hipóteses; (2) procedimentos; (3) caracterização da amostra e, (4) instrumentos de medida.

3.1. Modelo conceptual e hipóteses

Tendo por base a pesquisa elaborada no capítulo anterior foi desenvolvido o modelo conceptual, representando um sistema integrado das relações entre os conceitos desenvolvidos. Assim, é possível identificar as hipóteses formuladas, tendo em conta os objetivos do estudo, de forma a promover o claro entendimento do mesmo.

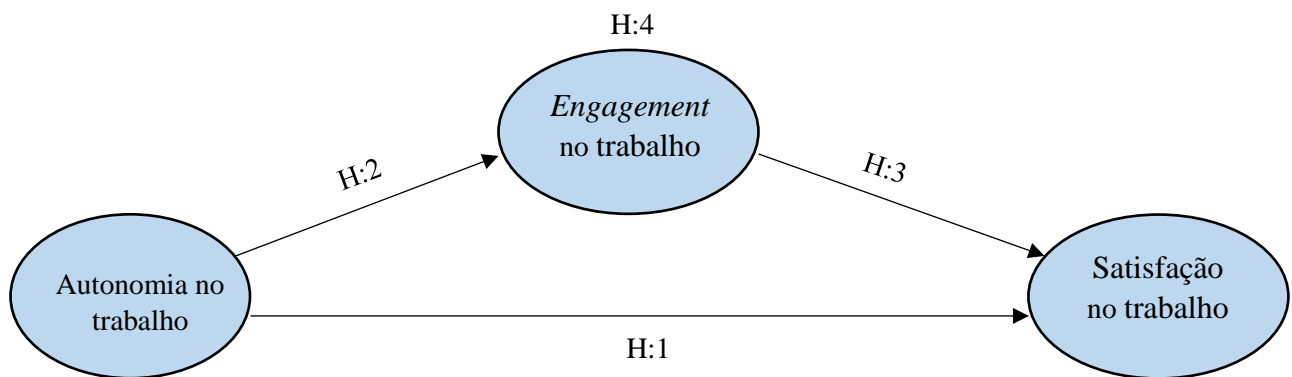


Figura 2: Modelo conceptual | Fonte: elaboração própria.

Este modelo admite a influência da autonomia concedida ao trabalhador nas suas tarefas, métodos e horários, na satisfação do trabalhador *frontline* na indústria hoteleira, tendo em conta a variável mediadora, o *engagement* no trabalho.

Assim, as hipóteses formuladas orientadoras do estudo foram:

H:1) *Autonomia no trabalho tem uma relação positiva com satisfação no trabalho.*

A literatura existente indica que existem muitos fatores que poderão ter impacto na satisfação no trabalho, um deles é a autonomia no trabalho (Amarasena, Ajward, & Ahasanul 2015). Lopes *et al.* (2017) referem que autonomia no trabalho é benéfica para a autoestima, crescimento pessoal e bem-estar psicológico, mesmo quando está associada a intensificação e pressão do trabalho. Além disso, autonomia facilita a criação de oportunidades de ser inovador, sendo um requisito essencial para gerar novas ideias, o que irá influenciar positivamente a confiança pessoal e, consequentemente a performance criativa (Sai e Appu, 2015). Assim, trabalhadores com um nível elevado de autonomia possibilitam um sentimento de responsabilidade e maior satisfação do trabalhador, sendo que é esperado que mais autonomia esteja associada com maior satisfação no trabalho uma vez que os trabalhadores têm mais liberdade para determinar os seus próprios esforços e horários de trabalho (Madanagopal e Thenmozhi, 2015). Autonomia no trabalho possibilita aos trabalhadores a oportunidade de trabalhar as suas melhores capacidades e de escolher os métodos de trabalho que melhor se adequam com a sua personalidade (Madanagopal e Thenmozhi, 2015). Bradley, Anh, & Taylor (2003) demonstraram que autonomia no trabalho está positivamente relacionada com todas as dimensões de satisfação no trabalho.

H:2) *Autonomia no trabalho tem uma relação positiva com engagement no trabalho.*

Diversos autores revelam a existência de uma relação positiva entre *engagement* do trabalhador e muitos recursos laborais como autonomia, *feedback*, supervisão, oportunidades de carreira e suporte social (Gözükara e Simsek, 2015). Lv *et al.* (2018) afirmam que uma personalidade proativa está positivamente relacionada com *engagement* e altruísmo. A relação entre trabalhadores com uma personalidade proativa e *engagement* no trabalho é mais forte quando estes fazem parte de uma equipa com elevados níveis de autonomia. Estes autores consideram que, uma das formas para aumentar o *engagement* no local de trabalho é providenciar autonomia aos trabalhadores.

H:3) *Engagement no trabalho tem uma relação positiva com satisfação no trabalho.*

Um trabalhador comprometido (*engaged*) experiencia uma mistura de satisfação no trabalho, compromisso organizacional, envolvimento no trabalho, sentimento de realização e *empowerment* (Herlihy, 2015). O *engagement* no trabalho pode ser individual, coletivo ou social e encontra-se estritamente ligado ao desenvolvimento organizacional, por relações recíprocas que geram consequências positivas para o trabalhador e para a organização, através de resultados organizacionais positivos (Martins *et al.*, 2013). De acordo com Zhang, Meng, Yang, & Liu (2018) *engagement* no trabalho tem um efeito direto e significativo na satisfação no trabalho,

H:4) *Testar o efeito de mediação da variável engagement entre autonomia e satisfação no trabalho*

Uma variável mediadora é a que numa relação entre duas ou mais variáveis conduz efeitos causais das variáveis antecedentes às consequentes (Hayes, 2017). Sendo que autonomia está positivamente ligada com *engagement* e satisfação no trabalho (Skaalvik & Skaalvik, 2014), por forma a testar como opera o efeito da autonomia na satisfação no trabalho, será analisado se o *engagement* constitui uma variável mediadora. Segundo Rich, Lepine, & Crawford (2010) o *engagement* no trabalho constitui uma variável mediadora entre diversos antecedentes e consequentes, entre os quais a satisfação no trabalho.

3.2. Procedimentos

Inicialmente foi realizado um pré-teste, que consistiu na aplicação do questionário na versão preliminar de forma a prevenir eventuais erros ou dificuldades de interpretação nas questões formuladas. Este pré-teste foi realizado a 8 indivíduos, uma vez que foi bem-sucedido não foram necessárias mudanças significativas ao nível da sua estrutura. Após o pré-teste, foi lançado o questionário final através da plataforma *Google Forms* (docs.google.com), através de um *link* enviado por mensagem e por e-mail.

O questionário esteve aberto dois meses, sendo que, teve o seu início a 29 de janeiro de 2019 e fim a 29 de março de 2019. Durante esse período de tempo, cada participante poderia abrir o *link*, previamente enviado, e responder diretamente ao questionário. Este *link* foi enviado através da plataforma LinkedIn, por mensagem privada aos trabalhadores *frontline* de hotéis em Lisboa e, por e-mail, a um diretor geral de um hotel de 5 estrelas em Lisboa, que distribuiu pelos colaboradores

de *front-office* e *food and beverage*. O período de tempo utilizado para a fase empírica pode ser visto na Figura 3. Toda a análise de dados recolhidos foi conseguida através da utilização do *software* de análise estatística, IBM SPSS Statistics 25, previamente autorizado pelo ISCTE Business School.

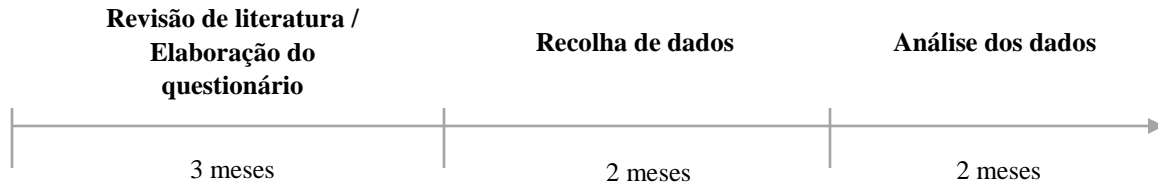


Figura 3: Período da fase empírica | Fonte: elaboração própria.

3.3. Instrumentos de medida

De modo a medir **autonomia no trabalho** foi utilizada a escala de Breugh, *Work Autonomy Scale*, através das dimensões autonomia nos métodos de trabalho, autonomia nos horários de trabalho e autonomia nos critérios de trabalho, cada uma destas dimensões com 3 itens de resposta (Anexo I). Foi selecionada esta escala uma vez que permite a medição de aspetos específicos de autonomia no trabalho, sendo que, autonomia nos métodos de trabalho permite analisar o grau de critério/escolha que os indivíduos possuem no que diz respeito aos processos ou métodos que utilizam no seu trabalho. Autonomia nos horários de trabalho possibilita a análise do grau de liberdade que o individuo tem na escolha dos seus horários e prazos de realização das suas atividades no trabalho. Autonomia nos critérios de trabalho possibilita a análise do grau de liberdade que os indivíduos têm para modificar ou escolher o critério utilizado para avaliar a sua performance. Este instrumento foi originalmente construído em 1985 e, foi traduzido em português no presente estudo, uma vez que não foi encontrada a versão do autor em português. Este construto foi medido através de uma escala de 5 pontos de Likert, correspondendo a 1 – “discordo totalmente” e 5 – “concordo totalmente”, mantendo-se a escala original adotada pelo autor.

De forma a avaliar o grau de **engagement no trabalho** foi aplicada a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) adaptada para a língua portuguesa. Este instrumento é constituído por 17 itens elaborados por Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), subdividido em três dimensões: vigor,

dedicação e absorção. O vigor caracteriza-se por elevados níveis de energia, persistência, desejo de se esforçar no trabalho e resiliência mental. Dedicção é caracterizado por estar plenamente concentrado na tarefas, inspiração, orgulho, significado e entusiasmo e, por último a absorção diz respeito a sentir-se feliz e concentrado no trabalho, sensação de rápida passagem do tempo e dificuldade e desligar do trabalho (Anexo I). Para medição deste construto foi utilizada a escala adaptada para português de Chambel, Castanheira e Sobral (2014), através de uma escala de 7 pontos tipo Likert, em que, 1 – “nunca” e 7 – “sempre”.

O *Job Satisfaction Survey* (JSS) de Spector (1985) foi o instrumento utilizado para medir a **satisfação no trabalho**. O JSS é um questionário utilizado para avaliar nove dimensões de satisfação do trabalho relacionadas com satisfação no geral - remuneração, promoção, supervisão, benefícios, reconhecimento, condições de trabalho, colegas, natureza do trabalho e comunicação. A escala é composta por 36 itens, 4 itens por dimensão (Anexo I). Foi utilizada a versão disponível em português e que mede a satisfação através de uma escala de 6 pontos de Likert, correspondendo a 1 - “discordo totalmente” e 6 - “concordo totalmente”, mantendo-se a sua versão original.

Assim, de forma a avaliar os construtos referidos recolhendo dados quantitativos, foi elaborado um questionário, sendo que, como referido anteriormente, este constituiu num questionário *online* disponível para ser respondido durante 2 meses, entre janeiro e março de 2019. O canal mais utilizado para recolha de dados foi o LinkedIn. Uma vez se trata de uma rede social para utilização estritamente profissional, foi possível identificar os trabalhadores *frontline* de vários hotéis no distrito de Lisboa. No entanto, foi utilizado outro meio de divulgação, o e-mail, como previamente referido. Assim, após a recolha de um número significativo de questionários, procedeu-se ao encerramento do mesmo.

É relevante referir que o questionário se assumiu de natureza confidencial, sendo que os participantes foram informados que o tratamento do mesmo seria efetuado de forma global, o que significa que o anonimato de cada pessoa individual seria respeitado. Deste modo, foi possível assegurar a total sinceridade e transparência nas respostas obtidas, uma vez que não é possível associar os resultados com a pessoa que respondeu.

O questionário (Anexo II) foi elaborado por forma a compreender os itens que permitem recolher toda a informação necessária para analisar os constructos do modelo conceptual desenvolvido.

Deste modo, este está dividido em quatro partes, sendo estas (A) autonomia no trabalho; (B) *engagement*; (C) satisfação no trabalho e, por último (D) informação pessoal do participante.

Como referido anteriormente, a elaboração das partes A, B e C foram adaptadas de estudos anteriores. Assim, cada construto foi baseado em escalas já existentes, presentes na revisão de literatura e resumidas na Tabela 2 (pode ser encontrada uma lista completa de cada item e respetivas fontes no Anexo I), e medidos através de uma escala de Likert de 5, 7 e 6 pontos, respetivamente. Os participantes foram questionados sobre qual o seu grau de concordância para cada um dos itens de cada um dos construtos, tendo por base a sua experiência no trabalho atual.

Construto	Fonte
Autonomia	James A. Breugh, 1985
<i>Engagement</i> no trabalho	Schaufeli, Bakker e Salanova, 2006
Satisfação no trabalho	Paul E. Spector, 1985

Tabela 2: Fontes de cada construto | Fonte: elaboração própria.

Por fim, foram recolhidas informações pessoais de cada participante, como o sexo, idade, habilitações literárias, entre outros. Uma vez que o questionário se destinou apenas a trabalhadores hoteleiros do distrito de Lisboa, foi elaborado apenas uma versão do questionário, em português.

Após a elaboração do questionário, foi realizado um pré-teste a 8 pessoas, selecionadas de forma aleatória, para que estes pudessem responder e avaliar antes do questionário ficar definitivamente *online*. O pré-teste permitiu perceber se diferentes tipos de pessoas conseguiam perceber todas as questões de forma clara. Após o pré-teste, o questionário, foi colocado *online* através da plataforma *Google Forms*, que fornece um *link* que foi enviado aos respetivos participantes.

De forma a confirmar a eficácia do questionário foi necessário assegurar a confiabilidade, permitindo perceber, o grau com que os itens do questionário se encontram correlacionados entre si. Deste modo, foi avaliada a consistência interna dos diferentes construtos e suas dimensões, através do cálculo do Alpha de Cronbach. Segundo Tavakol e Dennick (2011), este coeficiente mede a consistência interna de um teste ou de uma escala, sendo expresso numa escala de 0 a 1. Estes autores afirmam que a consistência interna descreve a medida em que todos os itens de um teste medem o mesmo conceito ou construto estando, assim, ligado à relação dos itens dentro desse teste (Tavakol e Dennick, 2011).

Através da análise da Tabela 3, que apresenta os valores de Alfa de Cronbach para cada um dos construtos em estudo, é possível verificar que os três construtos apresentam um Alfa de Cronbach acima dos 0,892, o que confirma a consistência interna das variáveis, sendo que, um valor de Alfa elevado ($\geq 0,80$) representa uma consistência interna boa ou muito boa. O Alfa de Cronbach com o valor mais elevado é o do construto *engagement* no trabalho, de 0,959, seguindo-se a satisfação do trabalho, de 0,956 e, autonomia no trabalho, de 0,892. Foi também avaliada a consistência interna para cada uma das dimensões dos construtos, sendo possível analisar que a maioria das dimensões apresenta um Alfa superior a 0,70, sendo este o valor mínimo aceitável. A dimensão, condições de trabalho, é aquela que apresenta um Alfa de Cronbach mais baixo, de 0,549, indicando uma baixa fiabilidade desta dimensão.

No que diz respeito à amostra global, o Alfa de Cronbach apresenta um valor de 0,974, revelando uma consistência interna bastante boa no que diz respeito a todos os itens presentes no estudo em análise. Tendo em conta as estatísticas de item, não foi eliminada nenhuma das dimensões, nem dos itens em estudo, uma vez que se constatou que se assumem relevantes e significativos para o modelo.

O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores

Construtos	Dimensões	Alfa de Cronbach	Exemplo de item
Autonomia no trabalho	Método de trabalho	0,839	Tenho liberdade de decidir como realizo o meu trabalho.
	Horário de trabalho	0,692	Tenho controlo sobre a sequência com que realizo o meu trabalho.
	Critério de trabalho	0,764	Tenho liberdade de alterar os objetivos do meu trabalho.
	Global	0,892	-
Engagement no trabalho	Vigor	0,903	No meu trabalho sinto-me cheio de energia.
	Dedicação	0,926	O meu trabalho está cheio de significado e propósito.
	Absorção	0,857	O tempo voa quando estou a trabalhar.
	Global	0,959	-
Satisfação no trabalho	Remuneração	0,812	Sinto que o meu salário é justo para o trabalho que faço.
	Promoção	0,817	Existem poucas oportunidades de promoção no meu local de trabalho.
	Supervisão	0,818	O meu supervisor é bastante competente a fazer o seu trabalho.
	Benefícios	0,791	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.
	Reconhecimento	0,782	Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço.
	Condições de trabalho	0,549	Muitas das nossas regras e procedimentos fazem com que seja difícil fazer um bom trabalho.
	Colegas	0,734	Gosto das pessoas com quem trabalho.
	Natureza do trabalho	0,853	Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.
	Comunicação	0,797	A comunicação é boa dentro da organização.
	Global	0,956	-

Tabela 3: Alfa de Cronbach dos construtos e dimensões | Fonte: elaboração própria.

3.4. Caracterização da amostra

Neste estudo foi selecionada uma amostra não probabilística, ou seja, uma amostra “composta de forma accidental ou intencional, em que os elementos não são selecionados aleatoriamente” (Prodanov *et al.*, 2013:98). No que diz respeito ao tipo de amostra, esta define-se ainda de amostra por conveniência, ou seja, foram selecionados elementos admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo

Deste modo, uma vez que o estudo pretende analisar o efeito do nível de autonomia percebido pelos trabalhadores *frontline* de hotéis e, conseqüentemente o *engagement* e satisfação no trabalho, foi aplicada a condição de que todos os inquiridos tinham de ser trabalhadores *frontline* de hotéis no distrito Lisboa, por forma a tornar a amostra credível e representativa.

No total foram inquiridos 128 indivíduos, trabalhadores *frontline* de vários hotéis de categorias entre três e cinco estrelas, em Lisboa, sendo que todas as respostas obtidas foram consideradas válidas para este estudo.

Através dos dados recolhidos, foi possível verificar que a amostra é constituída maioritariamente por participantes do sexo masculino (64%), sendo os restantes do sexo feminino (36%), possível de observar no Gráfico 1.

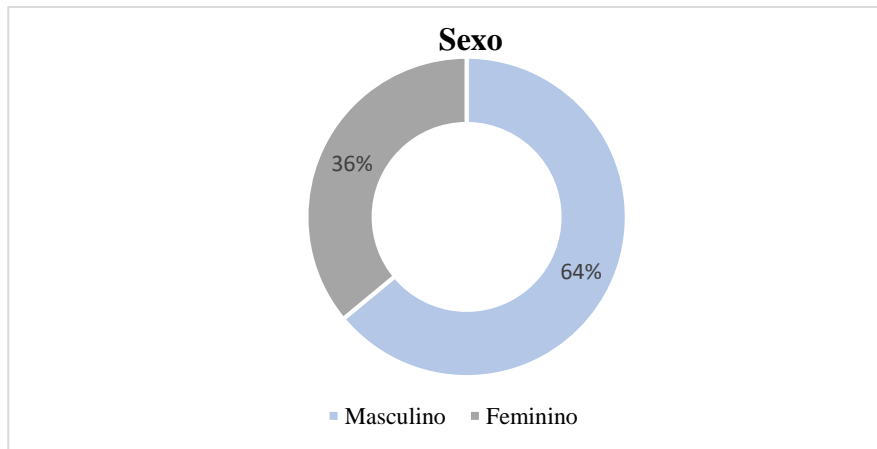


Gráfico 1: Distribuição por género | Fonte: elaboração própria.

A média de idades é 28 anos, sendo que a maioria dos inquiridos (40%) tem idade entre os 25 e os 30 anos (Anexo IV e Tabela 5). Tendo em conta as habilitações literárias é possível concluir que a

maioria dos inquiridos é licenciado (55%), seguindo-se o ensino secundário (34%), como demonstrado na Tabela 4.

Habilitações Literárias	Frequência absoluta (N=128)	Frequência relativa (%)
Ensino Básico	1	1
Ensino Secundário	43	34
Licenciatura	71	55
Mestrado	6	5
Pós-Graduação	7	5
Total	128	100

Tabela 4: Habilitações literárias / Fonte: elaboração própria.

A Tabela 5 demonstra que a maioria dos participantes que fazem parte da amostra permanece no mesmo hotel entre 1 a 5 anos (58%), assim como na função atual (50%), o que poderá indicar que desde que iniciaram o trabalho no hotel onde permanecem, nunca alteraram a sua função. Através do Anexo IV, é possível analisar que a maior parte dos indivíduos se encontra atualmente com um contrato de trabalho a termo a termo certo (59%).

O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores

	Frequência absoluta (N=128)	Frequência relativa (%)
Idade		
>25	40	31
25 a 30	51	40
31 a 40	31	24
<40	6	5
Antiguidade no hotel		
<1 ano	35	27
1 a 5 anos	74	58
6 a 10 anos	11	9
>10 anos	8	6
Antiguidade na função atual		
<1 ano	50	39
1 a 5 anos	64	50
6 a 10 anos	10	8
>10 anos	4	3

Tabela 5: Caracterização sociodemográfica e organizacional | Fonte: elaboração própria.

3.4.1. Estatística descritiva

O próximo subcapítulo mostra os resultados da análise descritiva elaborada, utilizando o *software* SPSS. As estatísticas descritivas serão apresentadas para cada um dos construtos e para cada item, presentes no modelo conceptual. Desta forma, pretende-se sumariar e descrever os atributos mais proeminentes dos dados recolhidos.

No questionário estão presentes 9 itens para medir autonomia no trabalho. Este construto é composto por 3 dimensões, método, horário e critério. As médias e desvio padrão de cada dimensão estão presentes na Tabela 6.

Como pode ser verificado na Tabela 6, o item **at2: Tenho controlo sobre a sequência com que realizo o meu trabalho** apresenta a média mais alta, com um valor de 3,91. O item **at8: Tenho liberdade para escolher o horário do meu trabalho** é aquele que apresenta a média mais baixa, 2,32.

No que diz respeito a este construto, o desvio padrão apresenta o valor mais elevado no item **at8: Tenho liberdade para escolher o horário do meu trabalho**, 1,369. O item **at1: Tenho liberdade de decidir como realizo o meu trabalho** é aquele que apresenta uma variação menor em relação à média, com um valor de 1,048.

A dimensão **método de trabalho** é aquela que possui uma média mais elevada, 3,43 em relação às restantes dimensões, apresentando um desvio padrão de 0,975. Este resultado indica que os trabalhadores revelam níveis de autonomia percebida mais elevados no que diz respeito ao grau de critério nos processos ou métodos que utilizam na realização das tarefas.

O construto **at: Autonomia no trabalho**, representa uma nova variável, obtida através da média agregada de todos os itens que fazem parte da autonomia no trabalho. Esta variável apresenta uma média de 3,21 e 0,871 de desvio padrão. Tendo em conta que este construto é medido por uma escala de Likert de 1 a 5, podemos concluir que a média representa um valor intermédio e verifica-se reduzida variabilidade de dados em relação à média.

Item		Média	Desvio Padrão
at1	Tenho liberdade de decidir como realizo o meu trabalho.	3,57	1,048
at2	Tenho controlo sobre a sequência com que realizo o meu trabalho.	3,91	1,109
at3	Tenho liberdade de alterar os objetivos do meu trabalho.	2,88	1,197
at4	Tenho liberdade de controlar o que devo alcançar no meu trabalho.	3,34	1,145
at5	Tenho liberdade de escolher os métodos que utilizo para lidar com o meu trabalho.	3,55	1,100
at6	O meu trabalho permite-me alterar a forma como sou avaliado.	3,26	1,244
at7	Tenho liberdade de escolher quais os procedimentos a utilizar no meu trabalho.	3,17	1,211
at8	Tenho liberdade para escolher o horário do meu trabalho.	2,32	1,369
at9	Tenho liberdade para decidir quando realizado atividades particulares.	2,88	1,261
at_m	Dimensão: método de trabalho	3,43	0,975
at_h	Dimensão: horário de trabalho	3,04	0,983
at_c	Dimensão: critério de trabalho	3,16	0,983
at	Autonomia no trabalho	3,21	0,871

Tabela 6: Estatística descritiva: autonomia no trabalho | Fonte: elaboração própria.

O construto *engagement* no trabalho é medido através de 17 itens no questionário. Os valores das médias e desvio padrão de cada um dos itens estão presentes na Tabela 7.

Analisando a Tabela 7, da estatística descritiva: *engagement* no trabalho, é possível perceber que o item **eg17: Continuo a trabalhar mesmo quando as coisas não correm bem** é aquele que apresenta uma média mais alta, com o valor de 5,88, este item também apresenta o desvio padrão mais baixo, 1,442, sendo este o item que os participantes responderam de forma mais similar. Já o item **eg16: Para mim é difícil desligar-me do meu trabalho** apresenta a média mais baixa, 3,97 e uma variação mais elevada, com um valor de 1,907.

Relativamente às dimensões deste construto, é possível verificar que a dimensão **vigor** apresenta a media mais elevada, de 5,03, concluindo-se que os trabalhadores da amostra em estudo apresentam níveis mais elevados no que diz respeito à componente comportamental-energética em detrimento da emocional e cognitiva.

O construto *engagement* no trabalho apresenta valores de 4,81 e 1,291 de média e desvio padrão, respetivamente. Uma vez que na medição de **eg: *Engagement no trabalho*** foi utilizada uma escala de Likert de 1 a 7, podemos assumir que a amostra apresenta um valor de *engagement* intermédio.

Item		Média	Desvio Padrão
eg1	No meu trabalho sinto-me cheio de energia.	4,88	1,447
eg2	O meu trabalho está cheio de significado e propósito.	4,75	1,516
eg3	O tempo voa quando estou a trabalhar.	4,73	1,600
eg4	No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso.	4,77	1,652
eg5	Estou entusiasmado com o meu trabalho.	4,88	1,687
eg6	Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.	4,38	1,675
eg7	O meu trabalho inspira-me.	4,56	1,701
eg8	Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	4,34	1,758
eg9	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	4,84	1,727
eg10	Estou orgulhoso com o trabalho que faço.	5,51	1,651
e11	Estou imerso no meu trabalho.	4,55	1,659
eg12	Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.	4,91	1,753
eg13	O meu trabalho é desafiante.	4,88	1,792
eg14	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	4,59	1,704
eg15	Sou muito persistente no meu trabalho.	5,42	1,535

Tabela 7: Estatística descritiva: *engagement no trabalho* | Fonte: elaboração própria.

Item	Média	Desvio Padrão	Item
eg16	Para mim é difícil desligar-me do meu trabalho.	3,97	1,907
eg17	Continuo a trabalhar mesmo quando as coisas não correm bem.	5,88	1,442
eg_v	Dimensão: vigor	5,03	1,316
eg_d	Dimensão: dedicação	4,92	1,468
eg_a	Dimensão: absorção	4,51	1,309
eg	Engagement no trabalho	4,81	1,291

Tabela 7: Estatística descritiva: engagement no trabalho | Fonte: elaboração própria (continuação).

A satisfação no trabalho foi medida no questionário através de 36 itens. Os valores das médias e desvio padrão de cada um dos itens deste construto estão descritos na Tabela 8 e Anexo V. Foi tido em conta que alguns dos itens desta variável foram reajustados no SPSS devido a se tratarem de itens reversos.

Examinando a tabela da estatística descritiva presente no Anexo V, pode ser visto que os itens com média mais elevada são **st7: Gosto das pessoas com quem trabalho** e **st26: Sinto-me orgulhoso em fazer o meu trabalho**, com um valor de 4,95. Sendo que **st10: Os aumentos são pequenos e pouco frequentes** representa o item com a média mais baixa, de 2,44. No que diz respeito aos valor do desvio padrão, o item com a variação mais elevada é **st29: Há benefícios que deveríamos ter e que não são tidos em conta**, 1,755 e mais baixa é o **st26: Sinto-me orgulhoso em fazer o meu trabalho**, com um valor de 1,212.

De entre os diversas dimensões da variável satisfação no trabalho, **Supervisão** é aquela que apresenta a média mais elevada, de 4,66 e, **Remuneração** a que apresenta a média mais baixa, 2,93. Este resultado poderá indicar que no geral os trabalhadores *frontline* se sentem satisfeitos em relação aos seus supervisores, no entanto não sentem que a sua remuneração e aumentos salariais sejam justos para o trabalho que fazem.

O construto global de **satisfação no trabalho** apresenta uma média de 3,78, representado um valor médio uma vez que este construto é medido numa escala de 1 a 6 de Likert. O desvio padrão é de 0,973, indicando que os dados são pouco dispersos em relação à média.

Item		Média	Desvio Padrão
st_r	Construto: Remuneração	2,93	1,230
st_p	Construto: Promoção	3,32	1,290
st_s	Construto: Supervisão	4,66	1,356
st_b	Construto: Benefícios	3,14	1,256
st_rm	Construto: Reconhecimento	3,33	1,302
st_c	Construto: Condições	3,54	0,970
st_cl	Construto: Colegas	4,57	1,032
st_n	Construto: Natureza	4,61	1,169
st_cm	Construto: Comunicação	3,93	1,262
st	Satisfação no trabalho	3,78	0,973

Tabela 8: Estatística descritiva: satisfação no trabalho | Fonte: elaboração própria.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

Após a apresentação dos construtos do estudo, as hipóteses desenvolvidas, assim como a metodologia utilizada para um estudo mais apropriado, o quarto capítulo desta dissertação compreende a apresentação, interpretação e análise dos resultados obtidos através dos questionários efetuados, recorrendo à análise da matriz de correlações e aos testes das hipóteses formuladas. Neste sentido, foi tido sempre como referência o modelo conceptual, assim como os objetivos e questões do estudo.

O apuramento dos resultados foi iniciado calculando a matriz de correlações.

4.1. Matriz de correlações

Dimensões	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Idade	27,93	5,98	1									
2 Autonomia	3,20	0,87	,105	1								
3 Método	3,43	0,98	,075	,907**	1							
4 Horário	3,03	0,98	,168	,875**	,698**	1						
5 Critério	3,15	0,98	,037	,883**	,721**	,632**	1					
6 <i>Engagement</i>	4,81	1,29	,127	,704**	,692**	,622**	,561**	1				
7 Vigor	5,03	1,32	,131	,671**	,677**	,605**	,507**	,966**	1			
8 Dedicção	4,92	1,47	,071	,673**	,652**	,594**	,550**	,948**	,898**	1		
9 Absorção	4,51	1,31	,158	,662**	,645**	,576**	,545**	,937**	,855**	,812**	1	
10 Satisfação	3,78	0,97	-,003	,745**	,691**	,678**	,616**	,697**	,669**	,692**	,629**	1

n=128 ***p<0,001

Tabela 9: Matriz de correlações | Fonte: elaboração própria.

Da análise da matriz de correlações (Tabela 9 e Anexo VI) destacam-se as fortes correlações entre os diferentes construtos em estudo, sendo que pode afirmar-se que a autonomia tem uma correlação forte e positiva com o *engagement* ($r=0,704$) e com a satisfação no trabalho ($r=0,745$). No que diz respeito ao *engagement* este tem também forte influência na satisfação ($r=0,697$). Pode assim,

assumir-se que quanto mais elevados forem os níveis de autonomia percebido e de *engagement*, mais elevado será o nível de satisfação face ao trabalho por parte dos participantes na amostra.

Como seria de esperar todas as dimensões apresentam uma forte correlação com o seu *score* global. As dimensões da variável autonomia têm uma relação linear forte e positiva com o *score* global da mesma ($r > 0,883$), o mesmo acontece com a variável *engagement* ($r > 0,937$). Através do Anexo VI é possível analisar que as dimensões da satisfação apresentam também uma relação linear forte e positiva com o seu *score* ($r > 0,723$). Destaca-se ainda a forte correlação da dimensão natureza do trabalho com o *engagement* ($r = 0,865$) e as suas dimensões, concluindo-se que a natureza do trabalho tem uma forte influência sobre o *engagement* do trabalhador, indo ao encontro do Modelo da Características do Trabalho, de Hackman e Oldha (1980), que indica que a motivação e sentido do trabalho pode ser obtido, entre outras causas, pela identidade da tarefa e pelo significado do trabalho.

Ainda da análise da matriz de correlações (Anexo VI) destacam-se os valores com uma relação linear fraca, sendo estes as dimensões critério (autonomia no trabalho) e absorção (*engagement* no trabalho) e a dimensão condições (satisfação no trabalho), e entre as dimensões remuneração e colegas (satisfação no trabalho) ($r < 0,399$). É ainda de destacar que todas as variáveis apresentam uma fraca relação linear com a idade, possível de observar no Anexo VI, assim, é possível afirmar que a idade dos trabalhadores não tem influência no nível de autonomia ($r = 0,105$), *engagement* ($r = 0,127$) e satisfação ($r = -0,003$). É possível observar informações complementares sobre a matriz de correlações no Anexo VI.

4.2. Teste de hipóteses

De forma a averiguar se os dados amostrais sustentam as hipóteses formuladas, foram realizadas análises estatísticas através de regressões lineares e múltiplas.

A primeira análise pretende perceber se a autonomia no trabalho tem uma relação positiva com o *engagement* no trabalho, uma vez que, de acordo com o modelo conceptual, a autonomia tem influência no *engagement*. Os resultados da análise podem ser vistos na Tabela 10.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig	F	R ²	D-W	Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro Erro	Beta						Tolerância	VIF	
1	(Constante)	1,468	0,312		4,711	0,001	123,750	0,491	1,590		
	Autonomia	1,043	0,094	0,704	11,124	0,001				1,000	1,000

Tabela 10: Resumo do modelo e coeficientes - variável dependente: *engagement* | Fonte: elaboração própria.

Através da análise da Tabela 10 é possível afirmar que a autonomia no trabalho tem uma relação positiva com o *engagement*, sendo que 49,10% ($R^2=0,491$) do *engagement* é explicado pela autonomia no trabalho, suportando o argumento de que esta é um preditor robusto do *engagement*. Sendo que $p=0,001$ ($<0,05$) pode afirmar-se que existe evidência estatística de que a constante deve fazer parte do modelo e de que a variável autonomia ajuda a explicar o *engagement*.

Ao observar a tabela ANOVA, disponível no Anexo VII, verifica-se que a análise é viável, uma vez que $p=0,001$, logo $<0,05$, sendo possível afirmar que a variável autonomia no trabalho ajuda a explicar o *engagement*.

Por fim, de modo a validar o modelo, foram verificados todos os pressupostos do modelo de regressão linear (Anexo VII).

A Tabela 11 foi elaborada de forma a analisar se todas as dimensões da variável autonomia (método, horário e critério) têm igual influência no *engagement*.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig	F	R ²	D-W	Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro Erro	Beta						Tolerância	VIF	
1	(Constante)	1,407	0,309		4,556	0,001	44,591	0,519	1,605		
	Método	0,622	0,133	0,470	4,670	0,001				0,383	2,610
	Horário	0,336	0,118	0,256	2,846	0,005				0,479	2,090
	Critério	0,080	0,122	0,061	0,652	0,516				0,448	2,233

Tabela 11: Resumo do modelo e coeficientes - variável dependente: *engagement* | Fonte: elaboração própria.

Através da análise da Tabela 11, é possível concluir que as dimensões da autonomia método e horário de trabalho apresentam um $p < 0,05$, logo existe evidência estatística de que estas dimensões ajudam a explicar o *engagement* no trabalho. A dimensão método é a dimensão que apresenta uma magnitude superior, logo constitui a dimensão com mais capacidade para explicar o *engagement* no trabalho ($\beta = 0,470$). No que diz respeito à dimensão critério, esta apresenta um $p = 0,516$, logo $> 0,05$, o que significa que esta dimensão não contribui significativamente para explicar o *engagement* no trabalho, e como tal, poderia ser retirada do modelo. Através da ANOVA presente no Anexo VII, é possível verificar que $p = 0,001$, logo $< 0,05$, rejeitando-se que todos os coeficientes das variáveis independentes sejam simultaneamente zero e, conseqüentemente, o conjunto de variáveis ajuda a explicar o *engagement*, pelo que se optou por não retirar nenhuma variável do modelo, pois ainda que com uma dimensão menos significativa para o modelo, 51,9% da variável *engagement* é explicada pelas dimensões da autonomia, o que mostra que este modelo se ajusta bem aos dados. Finalmente, houve necessidade de verificar todas as hipóteses a fim de validar o modelo (Anexo VII).

A análise infra pretende verificar se o nível de autonomia e *engagement* no trabalho podem influenciar a satisfação no trabalho. Tendo em conta o objetivo do estudo, foi elaborada uma regressão linear múltipla de forma a testar as hipóteses H:1 e H:3 do mesmo. A Tabela 12, apresenta os resultados.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig	F	R ²	D-W	Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro Erro	Beta						Tolerância	VIF	
1	(Constante)	0,729	0,224		3,258	0,001	99,695	0,615	1,626		
	Autonomia	0,564	0,087	0,504	6,449	0,001				0,505	1,982
	Engagement	0,258	0,059	0,343	4,383	0,001				0,505	1,982

Tabela 12: Resumo do modelo e coeficientes - variável dependente: satisfação | Fonte: elaboração própria.

Analisando o R^2 , é possível afirmar que 61,5% da variância da variável dependente (satisfação no trabalho) é explicada pelas variáveis independentes (autonomia e *engagement* no trabalho).

Através da análise da Tabela 12, é possível verificar que a autonomia e o *engagement* têm um papel significativo na satisfação no trabalho, uma vez que os valores p ($<0,05$) significam que se rejeita a hipótese nula. Os coeficientes padronizados demonstram que autonomia tem um efeito positivo mais significativo na satisfação do que o *engagement* ($\beta=0,504$; $\beta=0,343$).

A tabela da ANOVA, presente no Anexo VIII, permite perceber que o modelo em análise é válido pois $p=0,001$, logo $<0,05$ e, assim sendo, a autonomia e o *engagement* no trabalho ajudam a explicar a satisfação no trabalho.

Uma vez que ambas as variáveis se assumem significativas para o modelo, o modelo de regressão linear é dado por:

$$\text{Satisfação no trabalho} = 0,729 + 0,564 \times \text{autonomia} + 0,258 \times \text{engagement} \quad (I)$$

Por fim, foram validadas as hipóteses, confirmando-se todos os pressupostos do modelo de regressão linear múltipla (Anexo VIII).

A Tabela 13 foi elaborada de forma a analisar se todas as dimensões das variáveis autonomia (método, horário e critério) e *engagement* (vigor, dedicação e absorção) têm igual influência na satisfação do trabalho.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig	F	R ²	D-W	Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro Erro	Beta						Tolerância	VIF	
1	(Constante)	0,792	0,232		3,407	0,001	33,685	0,626	1,656		
	Método	1,92	0,098	0,193	1,954	0,053				0,319	3,138
	Horário	0,253	0,082	0,256	3,079	0,003				0,448	2,234
	Critério	0,123	0,085	0,124	1,445	0,151				0,421	2,374
	Vigor	0,035	0,112	0,048	0,315	0,754				0,136	7,375
	Dedicação	0,196	0,088	0,296	2,242	0,027				0,178	5,629
	Absorção	0,007	0,083	0,009	0,084	0,933				0,247	4,041

Tabela 13: Resumo do modelo e coeficientes - variável dependente: satisfação | Fonte: elaboração própria.

Através da análise da Tabela 13, é possível concluir através de $p < 0,05$ quais as dimensões que explicam significativamente a satisfação no trabalho. Assim, a dimensão horário, da variável autonomia, é a que mais ajuda a explicar significativamente a satisfação no trabalho, $p = 0,003$, $\beta = 0,256$. No entanto, as dimensões método e critério revelam um $p > 0,05$, e como tal estas dimensões não contribuem significativamente para explicar a satisfação no trabalho, pelo que poderiam ser retiradas do modelo. No que diz respeito às dimensões do *engagement* no trabalho, a dimensão dedicação é a que mais ajuda a explicar a satisfação ($p = 0,027$, $\beta = 0,296$). Contrariamente, as dimensões vigor e absorção não contribuem significativamente para explicar o modelo pois $p > 0,05$. Ainda assim, em relação ao valor de $R^2 = 0,626$, significa que 62,6% das variáveis independentes explicam a variável satisfação.

A aplicação do modelo de regressão linear pressupõe a verificação de alguns pressupostos, sendo que todos estes foram validados, possível de observar no Anexo VIII.

A análise exposta na Figura 4 e Anexo IX, pretende verificar se o *engagement* constitui uma variável mediadora entre autonomia e satisfação do trabalho, tendo em conta que, uma variável mediadora é “aquela que, ao estar presente na equação de regressão, diminui a magnitude do relacionamento entre uma variável independente e uma variável dependente” (Abbad e Torres, 2002:21). Através dos resultados obtidos foi possível concluir que o efeito total da autonomia na satisfação no trabalho é dado por 0,83 ($p = 0,001$). Para estimativa deste efeito são analisados outros

caminhos, os efeitos diretos e indiretos. O efeito direto da autonomia sobre a satisfação controlada pelo *engagement* (0,56, $p=0.001$) é diminuído com a adição da variável mediadora (0,26, $p=0,001$), representando este valor o efeito indireto da autonomia na satisfação por meio do *engagement*.

Assim, há um efeito da autonomia no trabalho sobre a satisfação no trabalho, 0,26, como é possível identificar na Figura 4 (a), significando este valor o efeito transportado para satisfação no trabalho pelo *engagement* no trabalho, suportando H:4. É ainda possível confirmar a mediação através do teste de Sobel, proposto por Sobel (1982), analisando o *p-value* é possível afirmar que o efeito indireto é estatisticamente significativo ($p=0,001 < 1,04$).

Adicionalmente, foi analisado o efeito mediador, da dimensão dedicação da variável *engagement*, uma vez que esta variável é a mais significativa e que mais ajuda a explicar a variável satisfação no trabalho e, como tal, importa perceber se esta constitui um mediador entre autonomia e satisfação. Foi possível concluir que a dedicação constitui uma variável mediadora entre autonomia e satisfação, uma vez que o efeito direto da autonomia sobre a satisfação controlada pela dedicação (0,57, $p=0,001$) é diminuído com a adição da variável mediadora (0,23, $p=0,001$) (Figura 4 (b)).

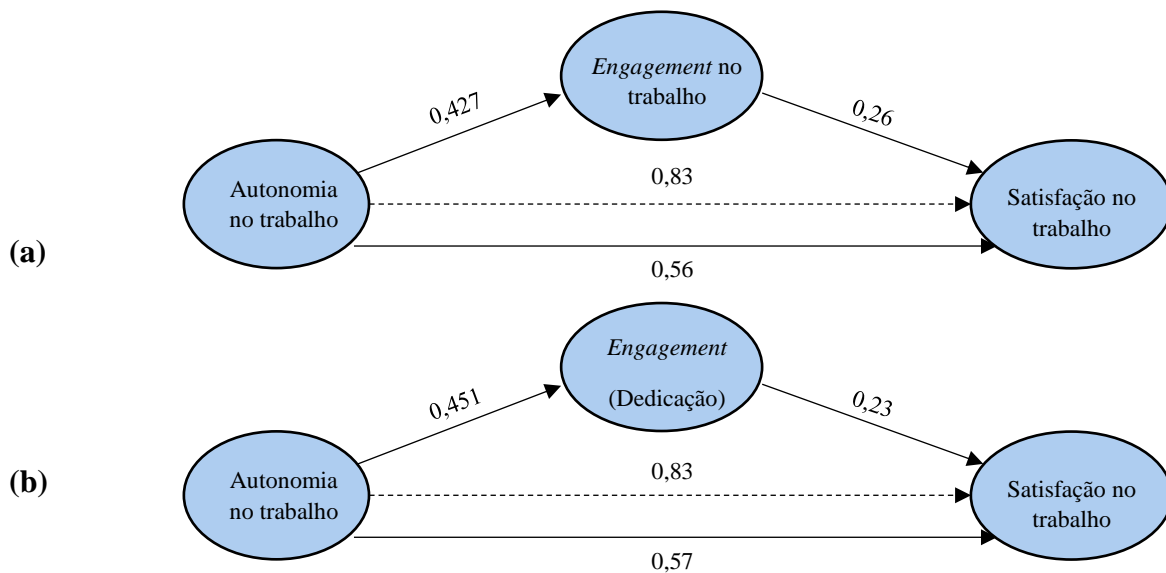


Figura 4: Influência da Autonomia no trabalho sobre a Satisfação no trabalho mediados pelo Engagement no trabalho. | Fonte: elaboração própria.

Os testes realizados e os seus respetivos níveis de significância permitem identificar se existe uma relação linear significativa entre a variável independente e a dependente. Os coeficientes de Beta mostram a força e a direção da relação da variável independente e da variável dependente, como já demonstrado. Assim, a validação de cada uma das hipóteses está diretamente relacionada com a significância de cada um dos testes (foi estabelecido um nível de significância $<0,05$). O coeficiente de determinação (R^2) mede a qualidade do ajustamento da reta aos dados observados, permitindo perceber a percentagem de variação da variável dependente que é explicada pela independente. O Diagrama (Figura 5) permite verificar a validade das hipóteses e a relação entre os construtos. Os valores dos coeficientes variam entre -1 e 1, sendo que valores próximos de 1 revelam maior intensidade da relação entre os construtos do modelo. Assim, verifica-se que todos os coeficientes apresentam valores fortes e positivos.

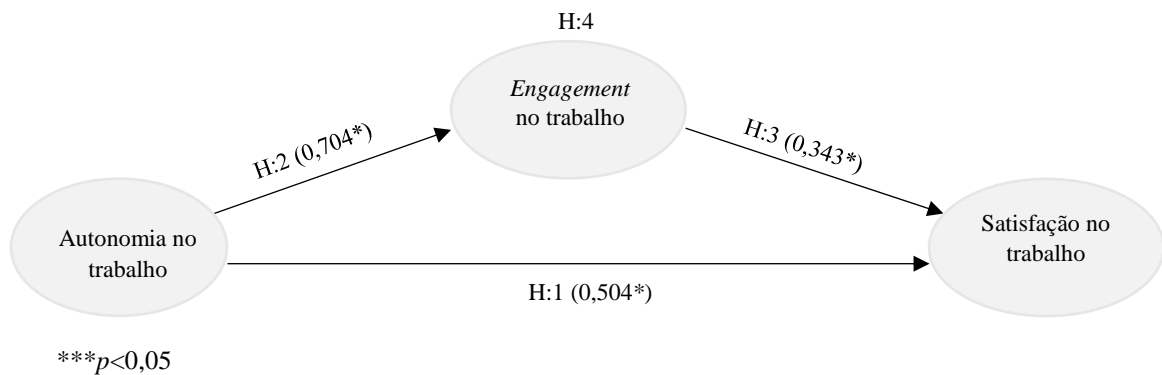


Figura 5: Diagrama de Path do Modelo Proposto | Elaboração própria.

Desta forma pode concluir-se que:

H:1 prevê que existe uma relação entre autonomia e satisfação no trabalho. De acordo com os dados obtidos é possível suportar esta relação ($R^2=0,615$, $\beta=0,504$, $p=0,001$). Querendo dizer que quanto mais autonomia percebida pelo trabalhador maior o nível de satisfação por ele manifestado.

Sendo que **H:2** prevê uma relação entre autonomia no trabalho e *engagement* no trabalho, é possível afirmar que, de acordo com a evidência estatística, autonomia influencia o *engagement* ($R^2=0,491$, $\beta=0,704$, $p=0,001$), assim H:2 é suportada pelos dados da amostra. O que permite

inferir que autonomia promove o *engagement* no trabalho uma vez que este ocorre como um resultado de regulação intrínseca que provém da autonomia, assim a percepção de autonomia pelos trabalhadores promove o seu envolvimento e comprometimento no trabalho.

H:3 prevê uma relação positiva entre *engagement* no trabalho e satisfação no trabalho, os resultados obtidos revelam que o *engagement* tem influência na satisfação ($R^2=0,615$, $\beta= 0,343$, $p=0,001$), logo H3 é válida. Assim, trabalhadores comprometidos (*engaged*) revelam maior satisfação no trabalho.

H:4 testa se o *engagement* no trabalho constitui uma variável mediadora entre autonomia e satisfação, os resultados obtidos demonstram que o efeito indireto do *engagement* é estatisticamente significativo, confirmando a mediação ($R^2=0,427$; $Z=4,06$, $p=0,001$).

Hipóteses		Validação
H1	Autonomia no trabalho tem uma relação positiva com satisfação no trabalho.	Válida
H2	Autonomia no trabalho tem uma relação positiva com <i>engagement</i> no trabalho.	Válida
H3	<i>Engagement</i> no trabalho tem uma relação positiva com satisfação no trabalho.	Válida
H4	Testar o efeito de mediação da variável <i>engagement</i> entre autonomia e satisfação no trabalho	Válida

Tabela 14: Resumo do teste de hipóteses | Fonte: elaboração própria.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

O presente capítulo apresenta as principais conclusões retiradas da investigação teórica e prática, assim como as limitações encontradas durante o estudo e algumas sugestões para futuras investigações.

5.1. Principais resultados

A presente dissertação foi elaborada com o objetivo de analisar os efeitos da autonomia no trabalho na satisfação do trabalhador, através da variável mediadora *engagement* no trabalho. Como tal, foi realizado um estudo na indústria hoteleira em Portugal, mais concretamente nos trabalhadores *frontline* da mesma.

Primeiramente foi realizada uma revisão de literatura aprofundada sobre o tema em análise, incidindo sobre quatro tópicos principais, turismo e indústria hoteleira em Portugal, autonomia no trabalho, *engagement* e satisfação no trabalho, permitindo um enquadramento teórico.

Tendo por base a questão central da investigação, foi possível concluir que a autonomia no trabalho tem um efeito significativo na satisfação numa amostra de conveniência de trabalhadores *frontline* da indústria hoteleira, sendo que, o *engagement* do trabalho constitui um mediador entre estas duas variáveis. Estas conclusões vão ao encontro do estudo realizado por Ligtenbarg (2018) que incide sobre a importância da autonomia no trabalho para cada trabalhador individual, pois autonomia tem influência positiva na motivação pessoal, satisfação, performance e criatividade.

A análise empírica foi realizada através de uma abordagem quantitativa por meio de um questionário *online* direcionado aos trabalhadores *frontline* da indústria hoteleira no distrito de Lisboa. Foram obtidas 128 respostas válidas, caracterizadas por indivíduos entre os 18 e os 44 anos, sendo a sua maioria do sexo masculino (64%). As variáveis do estudo foram medidas por meio de um conjunto de questões e os resultados demonstraram níveis de consistência interna adequados, sendo que as variáveis revelaram valores de Alfa de Cronbach superiores a 0,892.

Os resultados obtidos sugerem que a autonomia no trabalho tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho ($\beta=0,504$, $p=0,001$). A dimensão horária é a única que contribui significativamente para explicar a satisfação ($\beta=0,256$, $p=0,003$). Este resultado indica que trabalhadores que podem negociar e acordar o seu horário de trabalho, têm liberdade para decidir quando realizam as atividades e têm controlo sobre a sequência com que realizam as suas tarefas, são trabalhadores que apresentam níveis de satisfação mais elevados. Conclusões estas que vão ao encontro do estudo de Bradley *et al.* (2003), que afirma que o grau de autonomia está significativamente relacionado com todos os aspetos da satisfação no trabalho, uma vez que o trabalhador tem controlo de como o seu trabalho é realizado. E de Madanagopal e Thenmozhi (2015) que identifica que não existe uma relação significativa entre a dimensão critério e satisfação no trabalho, sendo que a dimensão horário é aquela que apresenta uma relação mais significativa com a satisfação. No entanto, a dimensão horário apresenta uma média de 3,04, a mais baixa entre as restantes dimensões da variável autonomia, podendo indicar que os trabalhadores *frontline* não apresentam um nível de autonomia elevado no que diz respeito aos horários de trabalho, ainda que trabalhadores com *scores* mais elevados de autonomia percebida apresentem níveis de satisfação mais elevados.

O modelo conceptual testado neste estudo demonstrou também que, autonomia no trabalho tem influência no *engagement* no trabalho ($\beta=0,704$, $p=0,001$), assim como as suas dimensões: método ($\beta=0,470$, $p=0,001$) e horário ($\beta=0,256$, $p=0,004$). No entanto, a dimensão critério não demonstra influência significativa sobre o *engagement* ($\beta=0,061$, $p=0,516$). Este resultado pode indicar que o grau de liberdade que os indivíduos possuem para modificar ou escolher o critério utilizado para avaliar a sua performance não tem tanta influência no seu comprometimento como o horário e o método de trabalho. Estes resultados estão em consonância com Malinowska *et al.* (2018) que demonstraram que o *engagement* no trabalho ocorre como resultado de uma regulação intrínseca que provém da autonomia no trabalho, uma vez que se os trabalhadores executarem tarefas significativas, sentirem que exercem algum tipo de impacto sobre o objetivo geral e se sentirem confiantes para executar as tarefas de forma hábil, irão sentir-se mais motivados para fazer um bom trabalho pois sentem que o seu trabalho é valorizado e importante para a organização.

Neste estudo foi ainda possível concluir que o *engagement* tem influência sobre a satisfação no trabalho ($\beta=0,343$, $p=0,001$). Estes resultados demonstram que trabalhadores comprometidos no

seu trabalho são mais propícios a experienciar satisfação no trabalho indo ao encontro da literatura já existente que demonstrou que pouco *engagement* no trabalho poderá causar menos margens de lucro, baixos níveis de serviço ao cliente e taxas de rotação mais elevadas (Bin, 2016; Ouweneel, *et al.*, 2012). A dimensão dedicação é aquela que mais influência tem sobre a satisfação ($\beta=0,296$, $p=0,027$). Este resultado indica que se o trabalhador se sentir plenamente concentrado e entusiasmado nas tarefas, sentindo orgulho no seu trabalho irá, conseqüentemente, sentir-se mais satisfeito com o seu trabalho.

Este estudo, demonstrou ainda que *engagement* no trabalho é um mediador entre autonomia no trabalho e satisfação ($R^2=0,42$; $Z=4,06$, $p=0,001$), indo ao encontro de estudos recentes na área da gestão e turismo que demonstraram que o *engagement* no trabalho se assume como um mediador entre antecedentes e consequentes (Leung, Wu, Chen, & Young, 2011; Rich *et al.*, 2010).

Em suma, através dos resultados obtidos, é possível afirmar que existe evidência que autonomia no trabalho contribui para a satisfação do trabalhador na amostra em estudo. Trabalhadores adequadamente qualificados, confiantes e bem suportados, geridos com práticas que valorizem a autonomia no trabalho, são essenciais para a indústria do turismo, uma vez que poderão assumir um papel de liderança no fornecimento de experiências turísticas de maior qualidade, ou seja satisfação e retenção do cliente. A autonomia no trabalho assume-se como um conceito muito importante para aumentar a qualidade do serviço nas empresas hoteleiras. Se os trabalhadores sentirem algum grau de autonomia e tiverem o suporte necessário da gestão, poderão adaptar o serviço de acordo com as necessidades individuais de cada cliente. Dessa forma, a empresa será mais eficiente em satisfazer as expectativas dos clientes e garantir o retorno dos mesmos. Para além disso, a capacitação ajuda a motivar os trabalhadores *frontline* a realizar tarefas para sua plena satisfação, o que, por sua vez, conduz à satisfação do cliente. Assim, a autonomia no trabalho contribui ativamente para o sucesso do negócio, uma vez que conduz à satisfação no trabalho e, por consequência, à diminuição do *turnover*. Uma organização não consegue atingir eficácia sem trabalhadores que se desafiam continuamente e melhoram proactivamente os procedimentos. Adicionalmente, quando os trabalhadores *frontline* percebem que o seu nível de autonomia é mais elevado, irá conseqüentemente aumentar a sua motivação o que levará a uma performance maior. Este fato resulta em hóspedes satisfeitos, que é o objetivo principal e comum em todas as empresas da indústria em estudo.

5.2. Limitações do estudo

Ao longo da realização do presente estudo foram encontradas algumas limitações que tiveram influência sobre os resultados obtidos, desta forma são apresentadas de seguida de modo a evitar que as ressalvas encontradas sejam impeditivas em estudos futuros.

Primeiramente, a dimensão da amostra que, condiciona a interpretação dos resultados, não permitindo a sua generalização, ainda que estejam em linha com outras investigações sobre o papel da autonomia e do *engagement* na satisfação. Para além disso, nesta tese, a amostra foi obtida apenas de trabalhadores hoteleiros em hotéis previamente selecionados, de 3 a 5 estrelas em Lisboa, o que não caracteriza toda a indústria hoteleira nacional. A amostra recolhida teve como propósito estudar os trabalhadores *frontline* da indústria hoteleira, no entanto estes trabalhadores poderão não representar as diversas funções presentes num hotel, podendo assim, condicionar negativamente os resultados.

Adicionalmente, os instrumentos utilizados no estudo, referem-se a medidas de autorrelato, fortemente subjetivas e influenciadas pelo julgamento dos participantes, não consistentes com a realidade dos contextos de trabalho.

Outra limitação relaciona-se com a temática em estudo, o turismo, é um tema bastante relevante no âmbito da gestão de recursos humanos e a nível económico, contudo os resultados obtidos dizem respeito apenas a este setor de atividade, pelo que não são transversais a outros setores.

Por último destaca-se uma limitação relativa à análise estatística, sendo que foram utilizadas regressões lineares simples e múltiplas para estimar o modelo, em deterioramento de outro tipo de análise, o que poderá ter enviesado os resultados.

5.3. Síntese dos principais contributos da investigação

Sendo que a indústria hoteleira se assume como uma indústria altamente competitiva inserida no setor dos serviços, em que a satisfação dos clientes depende criticamente do ser humano e, como tal, a forma como é feita a gestão dos recursos humanos, é um fator crucial para o sucesso da organização.

Como contributo principal destaca-se a evidência de que a autonomia no trabalho contribui significativamente para o *engagement* e satisfação do trabalhador *frontline* da indústria hoteleira. A implementação das formas de autonomia, método e horário influenciará os trabalhadores a se sentirem mais envolvidos e motivados com a organização e, conseqüentemente mais satisfeitos com o seu trabalho. A satisfação no trabalho representa um aspeto crucial nas empresas hoteleiras, uma vez que são os trabalhadores que prestam o serviço ao cliente, logo trabalhadores satisfeitos irão proporcionar clientes satisfeitos e, naturalmente, o sucesso da organização.

De acordo com a revisão de literatura e os resultados obtidos no presente estudo, conclui-se que existe uma relação entre autonomia, *engagement* e satisfação no trabalho. Sendo que, o grau de escolha que os indivíduos possuem no que diz respeito aos processos ou métodos que utilizam no seu trabalho é aquele que mais tem influência no *engagement* no trabalho e o grau de liberdade que o indivíduo tem na escolha dos seus horários e prazos de realização das suas tarefas é aquele que tem mais influência na satisfação no trabalho.

Neste sentido, destaca-se a importância que os gestores hoteleiros devem dar aos seus trabalhadores *frontline*, no sentido de os manter satisfeitos, para poderem prestar um serviço de qualidade. A autonomia pode revelar-se, deste modo, uma forma de garantir a satisfação dos trabalhadores que têm contato direto com o público, uma vez que os trabalhadores sentem que têm mais importância para a empresa e que os seus gestores de topo lhes confiam as decisões inerentes às suas tarefas. A forma que apresenta mais facilidade de aplicação e que poderá apresentar os resultados mais significativos para a organização é conceder ao trabalhador liberdade para escolher e gerir o seu horário de trabalho, sendo que, no caso de trabalhadores com filhos, ter o cuidado de adequar os seus horários aos do agregado. No caso de trabalhadores *frontline*, que trabalham por turnos, é importante ajustar as horas de trabalho para que não fiquem sobrecarregados e com poucas horas de descanso. Deve ser também prestada atenção se os trabalhadores têm tempo suficiente de recuperação do trabalho, para tal devem ser incentivadas as férias regulares. Outra forma de aplicação da autonomia no trabalho, que se assumiu significativa neste estudo, é conceder ao trabalhador liberdade para decidir como realiza as suas tarefas. Deste modo, tendo em conta os protocolos e procedimentos intrínsecos a um hotel, é importante reforçar que algumas tarefas poderão ser adequadas a cada trabalhador, sendo que poderão adequar a ordem com que realizam as tarefas e o modo como as realizam, de forma a poderem sentir-se mais autónomos.

As empresas hoteleiras devem também fornecer ferramentas e recursos aos trabalhadores *frontline* que promovam o *engagement*, tais como formação, gestão participativa e atividades de *team building*. Elevados níveis de *engagement*, permitem aos trabalhadores hoteleiros, experienciar emoções positivas nos seus locais de trabalho, levando a melhorias na satisfação no trabalho.

No geral, o estudo realizado revela que deve adotar-se práticas de gestão que valorizem a autonomia, pois esta assume-se como um impulsionador relativamente capaz de motivar os trabalhadores a realizar as suas tarefas com o intuito da total satisfação dos hóspedes. Hóspedes satisfeitos e o conhecimento dos trabalhadores que estão a contribuir ativamente para o sucesso da organização, conduzem à satisfação no trabalho e a uma baixa taxa de rotatividade. Baixas taxas de rotatividade contribuem positivamente para a qualidade do serviço, pois significa que os trabalhadores possuem mais conhecimento e profissionalismo na prestação do serviço.

5.4. Perspetivas de futura investigação

As limitações do presente estudo poderão ser encaradas como desafios ou propostas para estudos futuros. Deste modo, e como primeira sugestão para futura investigação, sugere-se aumentar a amostra para trabalhadores hoteleiros de toda a região nacional, uma vez que alguns aspetos poderão ter influenciado os resultados. Tendo ainda em conta a amostra, esta poderia ser, ainda, alargada para todo o tipo de empreendimentos turísticos, por forma a verificar se existe diferenciação na autonomia cedida em cada um dos empreendimentos e quais as principais razões e consequências. Sugiro ainda, inserir a cultura organizacional como variável neste modelo, de modo a verificar se diferentes culturas organizacionais tem influência no nível de autonomia cedida aos trabalhadores *frontline*. Por último, de forma a ter um estudo mais concreto sobre o impacto da autonomia na satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, na satisfação dos clientes, proponho analisar a satisfação dos clientes. Deste modo, poderia ser analisada de forma mais abrangente os efeitos da autonomia no sucesso da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G., & Torres, V. 2002. Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: Aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7: 19-29.
- Amarasena, T., Ajward, A., & Ahasanul. A. 2015. The impact of work autonomy on job satisfaction of academic staff: An empirical examination of government universities in Sri Lanka. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1(4): 575-586.
- Attridge, M. 2009. Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24: 383-398.
- Azic, M. 2017. The impact of hotel employee satisfaction on hospitality performance. *Tourism and Hospitality Management*, 23 (1): 105-117.
- Baum, T. 2006. *Human resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective*. London: Thomson Learning.
- Baumgartner, J. 2014. *Benefits of employee empowerment for service quality and job satisfaction in the hospitality industry*. Bachelor Thesis, Modul University, Viena.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., & Aspridis, G. 2014. *Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the greek banking organization*. International Conference on Strategic Innovative Marketing, University of Thessaly, Karyes, 324-333.
- Beltrame, A., & Leiter, M. P. 2010. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. East Sussex, United Kingdom: Psychology Press.
- Bin, S. 2016. The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1): 1-8.
- Bradley, S., Anh, N., & Taylor, J. 2003. *Job autonomy and job satisfaction: new evidence*. Working Papers, Lancaster University Management School, Lancaster.
- Breaugh, M. 1985. The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38: 551-570.
- Bridger, E. 2015. *Employee Engagement*. London, United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Cabral, M., Godinho, A., & Araújo, L. 2017. Estratégia Turismo 2027, disponível online em http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET27.pdf [outubro, 2018].
- Chiang, F., Birtch, A., & Cai, Z. 2013. Front-line service employees' job satisfaction in the hospitality industry: The influence of job demand variability and the moderating roles of job content and job context factors. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4): 398-407.

- Cortez, A. C. 2009. *Work engagement como mediador entre o suporte à autonomia e satisfação no trabalho e a proactividade no sector financeiro português*. Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School, Lisboa.
- Cunha, S., Gama, C., Fevereiro, M., Vasconcelos, A., Sousa, S., Neves, A., Casanova, J., Teixeira, M., Rodrigues, S., Ribeira, S., & Firmino-Machado, J. 2018. A felicidade e o engagement no trabalho nos cuidados de saúde primários. *Revista Portuguesa de Medicina Geral e Familiar*, 34(1): 26-32.
- Dusek, G. A., Ruppel, C. P., Yurova, Y., & Clarke, R. 2014. The role of employee service orientation in turnover in the U.S. Hotel industry. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 18(2): 87-104.
- Fonseca, M. 2014. *Satisfação profissional nas USF da ARS centro, fatores intrínsecos e extrínsecos do trabalho*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Forné, F. 2015. Front-line employees-customer relationship experience: exploratory case on mission identification in the spanish hospitality industry. *Cuadernos de Turismo*, 36: 197-218.
- Frincke, J. 2007. *2007 job satisfaction: A survey report by the society for human resource management*. Alexandria, USA: Katya Scanlan Copy Editor.
- Gonzalez-Mulé, E., Courtright, S., DeGeest, D., Seong, J.-Y., & Hong, D. 2016. Channeled autonomy: The joint effects of autonomy and feedback on team performance through organizational goal clarity. *Journal of Management*, 42(7): 2018-2033.
- Gözükara, Í., & Simsek, O. 2015. Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: A study in a turkish private non-profit university. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 195: 963-971.
- Grzanic, J. 2007. Concepts of service quality measurement in hotel industry. *Ekonomika Misao i Praksa*, 16(1): 81-98.
- Gu, Z., & Sen Siu, R. 2009. Drivers of job satisfaction as related to work performance in macao casino hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5): 561-578.
- Güçer, E., & Demirdağ, S. 2014. Organizational trust and job satisfaction: A study on hotels. *Business Management Dynamics*, 4: 12-28.
- Gulowsen, J. 1972. A measure of work group autonomy. In Louis E. Davis & James C. Taylor (Eds.), *Design of Jobs*: 274-90. Penguin.
- Guzel, T., Tukelturk, A., & Ozkul, E. 2008. Importance and effect of empowerment in hotel enterprises. *Ege Academic Review*, 8(2):419-436.
- Hackman, R., & Oldham, R. 1975. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Hackman, R., & Oldham, R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.

- Hackman, R., Oldham, R. 1980. *Work Redesign*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hart, S. 1991. *Intentionality and autonomy in strategy-making process: Modes, archetypes, and firm performance*. Greenwich C: JAI Press.
- Hayes, A. 2017. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Publications.
- Hee, J., Kang, A., & Jungsun, K. 2015. The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1): 68-89.
- Herlihy, P. 2015. *Workforce engagement: An analysis of the commonly used definitions and measurement tools by consulting houses and the university community*. Ph.D. Thesis, Rocky Mountain Research.
- Ironson, G., Smith, P., Brannick, M., & Gibson, W., & Paul, K. 1989. construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2). 193-200.
- Jesus, J. 2013. *A Qualidade na Prestação de Serviços Hoteleiros: o impacto da satisfação na fidelização de clientes*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Oliveira do Hospital.
- Judge T., & Klinger, R. 2008. Job satisfaction: subjective well-being at work. In: Eid, M. & Larsen, R. (Eds), *The Science of Subjective Well-Being*, 393-413. New York: Guilford Publications.
- Jung, H., & Yoon, H. 2018. Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69: 498-507.
- Kokkranikal, J., Cronje, P., & Wilson, J. 2011. *Human empowerment, management and tourism*. In L. Moutinho (Eds.), *Strategic management in tourism*: 158-181. Wallingford: CABI Publishing.
- Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. 1999. An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong, *Tourism Management*, 22:157-165.
- Langfred, W., & Moye, A. 2004. Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6): 934-945.
- Langvinienė, N., & Daunoravičiūtė, I. 2015. *Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry*. 20th International Scientific Conference Economics and Management. 213: 902-910. University of Technology Lithuania.
- Lashley, C. 2001. *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Oxford: Elsevier.
- Leung, M., Wu, Z., Chen, Y., & Young, N. 2011. The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4): 836-844.

- Ligtenbarg, R. 2018. *How increase of job autonomy influences the tightness of coupling of a management control system within a high-reliability environment*. Master dissertation. Open University, Netherlands.
- Lin, C. 2005. *Relationship between guest perception of service quality and customer loyalty in the hotel industry in South Florida*. Doctoral Dissertation, Lynn University, Florida.
- Little, L. 1988. The group participation index: a measure of work group autonomy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 26(4): 23-33.
- Locke, E. A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1: 1297-1343.
- Locke, E. A. 2004. *Handbook of principles of organizational behavior*. Malden: Blackwell Publishing Ltd.
- Lv, A., Lv, R., Xu, H., Ning, Y., & Li, Y. 2018. Team autonomy amplifies the positive effects of proactive personality on work engagement. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 46 (7): 1071-1082.
- Maciel, C., & Camargo, C. 2016. Social connection in organizations: the effects of local ties on job engagement and performance. *Revista de Administração*, 51(4): 377-385.
- Madanagopal, D., & Thenmozhi, S. 2015. Relationship between job autonomy and job satisfaction among male employees in the ITes sector from chennai city. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, 6(2): 73-78.
- Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A. 2018. Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 31(4): 445-458.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. 2003. Satisfação e saúde no trabalho - Aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social no Trabalho*, 6: 59-78
- Martins, C., & Machado, C. 2002. A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro. In Proceedings of the *XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, 1-8.
- Martins, C., & Machado, C. 2005. A gestão de recursos humanos no sector hoteleiro da região do Porto e norte de Portugal. *Portuguese Journal of Management Studies*, 1: 89-105.
- Martins, P., Machado, P., & Pereira, A. 2013. Engagement no trabalho: Uma discussão teórica. *Fractal: Revista de Psicologia*, 25(3): 629-644.
- Mateus, M. 2016. *Efeito da inteligência emocional sobre o bem-estar no trabalho: Um estudo correlacional no negócio segurador*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Évora.
- Menguc, B., Auh, S., Katsikeas, C., & Yeon S. 2016. When does (mis)fit in customer orientation matter for frontline employees' job satisfaction and performance? *Journal of Marketing*, 80(1): 65-83.
- Moraes, D., Vasconcelos, C., & Cunha, C. 2012. Prazer no trabalho: O lugar da autonomia. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(2): 217-228.

- Nascimento, J. 2010. *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediadas pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*. Tese de Doutoramento, ISCTE Business School, Lisboa.
- Ouweneel, E., Blanc, P. M., & Schaufeli, W. 2012. Don't leave your heart at home: Gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work. *Career Development International*, 17(6): 537-556.
- Park, R., & Searcy, D. 2012. Job autonomy as a predictor of mental well-being: The moderating role of quality-competitive environment. *Journal of Business and Psychology*, 27(3): 305-316.
- Pereira, J. 2005. *A satisfação no trabalho: Uma aplicação ao sector hoteleiro da ilha de São Miguel*. Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores, Ponta Delgada.
- Prentice, C., Ma, E., & Wong, I. A. 2018. Performance driven outcomes - The case of frontline employees in the hospitality sector. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1-23.
- Prodanov, C., & de Freitas, C. 2013. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição*. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale.
- Ravisha, B., & Pakkerappa, P. 2017. Impact of employee empowerment on performance management. *Amity Business Review*, 18(2): 57-61.
- Rich, L., Lepine, A., & Crawford, R. 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3): 617-635.
- Santa-Cruz, F., Sanchez, S., & Lopez-Guzman, T. 2013. Analysis of job satisfaction in the hotel industry: A study of hotels in Spain. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(1): 63-80.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4): 701-716.
- Shane, S., Venkataraman, S., & MacMillan, I. 1995. Cultural differences in innovation championing strategies. *Journal of Management*. 21(5): 931-952.
- Sia, S., & Appu, A. 2015. Work autonomy and workplace creativity: moderating role of task complexity. *Global Business Review*, 16(5): 772-784.
- Skaalvik, E., & Skaalvik, S. 2014. Teacher self-efficacy and perceived autonomy: Relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 114(1): 68-77.
- Smith, C., Kendall, M., & Hulin, L. 1969. *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago IL: Rand McNally.
- Sobel, Michael E. 1986. Some New Results on Indirect Effects and Their Standard Errors in Covariance Structure. *Sociological Methodology*. 16: 159-186.
- Spector, P. E. 1985. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13: 693-713

- Sprigg, A., Jackson, R., & Parker, K. 2000. Production teamworking: The importance of interdependence and autonomy for employee strain and satisfaction. *Human Relations*, 53(11): 1519-1543.
- Taggart, J. 1997. Autonomy and procedural justice: A framework for evaluating subsidiary strategy. *Journal of International Business Studies*, 28(1): 51-76.
- Tavakol, M., & Dennick, R. 2011. Making Sense of Cronbach's Alpha. *International journal of medical education*, 2: 53-55.
- Teixeira, H. 2007. **Satisfação de clientes, desempenho e marketing relacional na indústria hoteleira: estudo de um conjunto de hotéis do Douro**. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Técnico, Lisboa.
- Turismo em Portugal, 2018, disponível online em <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/turismo-em-portugal-2018.pdf> [outubro 2019].
- Wang, Z., Li, C., & Li, X. 2016. Resilience, leadership and work engagement: The mediating role of positive affect. *Social Indicators Research*, 132: 699-708.
- Waymer, R. 1995. *A study of work autonomy and job satisfaction of social workers in metropolitan atlanta*. Master Dissertation, Clark Atlanta University, Atlanta.
- Yeh, C. 2013. Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42: 214-239.
- Yeung, A. 2006. Setting people up for success: How the Portman Ritz-Carlton hotel gets the best from its people. *Human Resource Management*, 45(2): 267-275.
- Yuanlaie, S. 2011. *The emotional exhaustion, motivation and job outcomes: A study of hotel frontline employees in phuket*. Master Dissertation, Oklahoma State University, Oklahoma.
- Zhang, W., Meng, H., Yang, S., & Liu, D. 2018. The influence of professional identity, job satisfaction, and work engagement on turnover intention among township health inspectors in china. *International Journal of Environmental Research And Public Health*, 15: 1-13.
- Zhao, X., Ghiselli, R., Law, R., & Ma, J. 2016. Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27: 27-38.

ANEXOS

Anexo I – Medição dos construtos do questionário

Construto	Dimensão	Itens de Medição (Português)	Itens de Medição (Inglês)	Adaptado de
Autonomia	<i>Work method autonomy</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tenho liberdade de decidir como realizo o meu trabalho. - Tenho liberdade de escolher quais os procedimentos a utilizar no meu trabalho. - Tenho liberdade de escolher os métodos que utilizo para lidar com o meu trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - I am allowed to decide how to go about getting my job done (the methods to use). - I am able to choose the way to go about my job (the procedures to utilize). - I am able to choose the method(s) to use in carrying out my work. 	<i>Work autonomy scale</i> - James A. Breugh (1985)
	<i>Work scheduling autonomy.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tenho liberdade para escolher o horário do meu trabalho. - Tenho liberdade para decidir quando realizado atividades particulares. - Tenho controlo sobre a sequência com que realizo o meu trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - I have control over the scheduling of my work. - My job is such that can decide when to do particular work activities. - I have some control over the sequencing of my work activities (when do what). 	
	<i>Work criteria autonomy</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tenho liberdade de alterar os objetivos do meu trabalho. - Tenho liberdade de controlar o que devo alcançar no meu trabalho. - O meu trabalho permite-me alterar a 	<ul style="list-style-type: none"> - I am able to modify what my job objectives are (what am supposed to accomplish). - I have some control over what am supposed to 	

		forma como sou avaliado.	accomplish (what my supervisor sees as my job objectives). - My job allows me to modify the normal way am evaluated so that can emphasize some aspects of my job and play down others.	
Engagement no trabalho	Vigor	<ul style="list-style-type: none"> - No meu trabalho sinto-me cheio de energia. - No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso. - Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar. - Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo. - Sou muito persistente no meu trabalho. - Continuo a trabalhar, mesmo quando as coisas não correm bem. 	<ul style="list-style-type: none"> - At my work, I feel that I am bursting with energy. - At my job, I feel strong and vigorous. - When I get up in the morning, I feel like going to work. - I can continue working for long periods at a time. - At my job, I am very resilient, mentally. - At my work, I always persevere, even when things do not go well. 	<p style="text-align: center;"><i>Utrecht Work Engagement Scale</i></p> <p style="text-align: center;">-</p> <p style="text-align: center;">Schaufeli, Bakker e Salanova (2006)</p>
	Dedicação	<ul style="list-style-type: none"> - O meu trabalho está cheio de significado e propósito. - Estou entusiasmado com o meu trabalho. - O meu trabalho inspira-me. - Estou orgulhoso com o trabalho que faço. - O meu trabalho é desafiante. 	<ul style="list-style-type: none"> - I find the work that I do full of meaning and purpose. - I am enthusiastic about my job. - My job inspires me. - I am proud on the work that I do. - To me, my job is challenging. 	

	Absorção	<ul style="list-style-type: none"> - O tempo voa quando estou a trabalhar. - Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta. - Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente. - Estou imerso no meu trabalho. - “Deixo-me levar” pelo meu trabalho. - Para mim é difícil desligar-me do meu trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Time flies when I’m working. - When I am working, I forget everything else around me. - I feel happy when I am working intensely. - I am immersed in my work. - I get carried away when I’m working. - It is difficult to detach myself from my job. 	
Satisfação no trabalho	Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> - Sinto que o meu salário é justo para o trabalho que faço. - Os aumentos são pequenos e pouco frequentes. - Sinto-me desvalorizado pela organização quando penso sobre o que me pagam. - Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades para aumento de salário. 	<ul style="list-style-type: none"> - I feel I am being paid a fair amount for the work I do. - Raises are too few and far between. - I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me. - I feel satisfied with my chances for salary increases. 	<p><i>Job satisfaction survey</i></p> <p>-</p> <p>Paul E. Spector (1985)</p>
	Promoção	<ul style="list-style-type: none"> - Existem poucas oportunidades de promoção no meu local de trabalho. - Aqueles que mostram um bom desempenho têm grandes possibilidades de serem promovidos. - Aqui as pessoas progredem tão rapidamente como noutros lugares. 	<ul style="list-style-type: none"> - There is really too little chance for promotion on my job. - Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted. - People get ahead as fast here as they do in other places. 	

O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores

	<ul style="list-style-type: none"> - Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção. 	<ul style="list-style-type: none"> - I am satisfied with my chances for promotion. 	
Supervisão	<ul style="list-style-type: none"> - O meu supervisor é bastante competente a fazer o seu trabalho. - O meu supervisor é injusto comigo. - O meu supervisor mostra pouco interesse relativamente aos seus subordinados. - Gosto do meu supervisor. 	<ul style="list-style-type: none"> - My supervisor is quite competent in doing his/her job. - My supervisor is unfair to me. - My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates. - I like my supervisor. 	
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> - Não estou satisfeito com os benefícios que recebo. - Os benefícios que recebemos são tão bons como a maioria das outras organizações oferecem. - O conjunto de benefícios que recebo corresponde àquilo que é justo esperar. - Há benefícios que deveríamos ter e que não são tidos em conta. 	<ul style="list-style-type: none"> - I am not satisfied with the benefits I receive. - The benefits we receive are as good as most other organizations offer. - My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates. - There are benefits we do not have which we should have. 	
Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço. - Não sinto que o meu trabalho seja reconhecido. - Existem poucas recompensas para quem trabalha neste sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive. - I do not feel that the work I do is appreciated. - There are few rewards for those who work here. 	

O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores

	<ul style="list-style-type: none"> - Sinto que os meus esforços não são reconhecidos da maneira que deveriam ser. 	<ul style="list-style-type: none"> - I don't feel my efforts are rewarded the way they should be. 	
Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Muitas das nossas regras e procedimentos fazem com que seja difícil fazer um bom trabalho. - Os meus esforços para fazer um bom trabalho são raramente obstruídos. - Tenho demasiado trabalho. - Tenho demasiado trabalho burocrático. 	<ul style="list-style-type: none"> - Many of our rules and procedures make doing a good job difficult. - My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape. - I have too much to do at work. - I have too much paperwork. 	
Colegas	<ul style="list-style-type: none"> - Gosto das pessoas com quem trabalho. - Sinto que tenho de trabalhar arduamente por causa da incompetência das pessoas com quem trabalho. - Gosto dos meus colegas de trabalho. - Existem muitos conflitos no local de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - I like the people I work with. - I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with. - I enjoy my coworkers. - There is too much bickering and fighting at work 	
Natureza do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido. - Gosto de fazer o que faço no meu trabalho. - Sinto-me orgulhoso em fazer o meu trabalho. - O meu trabalho é agradável. 	<ul style="list-style-type: none"> - I sometimes feel my job is meaningless. - I like doing the things I do at work. - I feel a sense of pride in doing my job. - My job is enjoyable. 	

O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores

Comunicação	<ul style="list-style-type: none">- A comunicação é boa dentro da organização.- Os objetivos desta organização não são claros para mim.- Muitas vezes sinto que não sei o que se está a acontecer na organização.- Os desempenhos de funções não são totalmente explicados.	<ul style="list-style-type: none">- Communications seem good within this organization.- The goals of this organization are not clear to me.- I often feel that I do not know what is going on with the organization.- Work assignments are not fully explained.	
-------------	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

Anexo II – Questionário

Caro colaborador,

Este questionário enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão no ISCTE Business School.

Com o presente questionário pretende-se efetuar um estudo sobre os efeitos da autonomia no trabalho na satisfação dos trabalhadores e, para tal, será realizado um estudo na indústria hoteleira.

De forma a garantir a validade do questionário, pretende-se que responda com o máximo de rigor e honestidade, sendo que não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer questão, pretendendo-se apenas que transmita a sua opinião pessoal, sincera e objetiva.

Este questionário assume-se de natureza confidencial. O tratamento do mesmo é efetuado de forma global, o que significa que o anonimato de cada pessoa individual será respeitado.

O questionário divide-se em 4 secções:

Secção A – Autonomia no trabalho.

Secção B – *Engagement*.

Secção C – Satisfação no trabalho.

Secção D – Informação pessoal.

O questionário tem a duração de aproximadamente 10 minutos.

Caso tenha alguma dúvida não hesite em questionar.

Muito obrigada pela sua participação!

Maria Silva Roque

SECÇÃO A

AUTONOMIA NO TRABALHO

WORK AUTONOMY SCALE (adaptado) James A. Breugh (1985)						
	1 = Discordo totalmente 2 = Discordo 3 = Não concordo nem discordo 4 = Concordo 5 = Concordo totalmente	Por favor coloque um círculo à volta do número que, na sua opinião, melhor traduz o seu sentimento em relação a cada uma das questões.				
1	Tenho liberdade de decidir como realizo o meu trabalho.	1	2	3	4	5
2	Tenho controlo sobre a sequência com que realizo o meu trabalho.	1	2	3	4	5
3	Tenho liberdade de alterar os objetivos do meu trabalho.	1	2	3	4	5
4	Tenho liberdade de controlar o que devo alcançar no meu trabalho.	1	2	3	4	5
5	Tenho liberdade de escolher os métodos que utilizo para lidar com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
6	O meu trabalho permite-me alterar a forma como sou avaliado.	1	2	3	4	5
7	Tenho liberdade de escolher quais os procedimentos a utilizar no meu trabalho.	1	2	3	4	5
8	Tenho liberdade para escolher o horário do meu trabalho.	1	2	3	4	5
9	Tenho liberdade para decidir quando realizado atividades particulares.	1	2	3	4	5

SECÇÃO B
ENGAGEMENT

UTRECHT WORK ENGAGEMENT								
Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), adaptada para português por Chambel, Castanheira & Sobral, (2014)								
1 = Nunca 5 = Bastantes vezes 2 = Quase nunca 6 = Quase sempre 3 = Algumas vezes 7 = Sempre 4 = Regularmente		Por favor coloque um círculo à volta do número que, na sua opinião, melhor traduz o seu sentimento em relação a cada uma das questões.						
1	No meu trabalho sinto-me cheio de energia.	1	2	3	4	5	6	7
2	O meu trabalho está cheio de significado e propósito.	1	2	3	4	5	6	7
3	O tempo voa quando estou a trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
4	No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso.	1	2	3	4	5	6	7
5	Estou entusiasmado com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6	Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.	1	2	3	4	5	6	7
7	O meu trabalho inspira-me.	1	2	3	4	5	6	7
8	Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
9	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	1	2	3	4	5	6	7
10	Estou orgulhoso com o trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6	7
11	Estou imerso no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12	Conseguo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.	1	2	3	4	5	6	7
13	O meu trabalho é desafiante.	1	2	3	4	5	6	7
14	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15	Sou muito persistente no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
16	Para mim é difícil desligar-me do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17	Continuo a trabalhar, mesmo quando as coisas não correm bem.	1	2	3	4	5	6	7

SECÇÃO C*SATISFAÇÃO NO TRABALHO*

JOB SATISFACTION SURVEY Paul E. Spector (1985)							
	1 = Discordo totalmente 4 = Concordo ligeiramente 2 = Discordo moderadamente 5 = Concordo moderadamente 3 = Discordo ligeiramente 6 = Concordo totalmente	Por favor coloque um círculo à volta do número que, na sua opinião, melhor traduz o seu sentimento em relação a cada uma das questões.					
1	Sinto que o meu salário é justo para o trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6
2	Existem poucas oportunidades de promoção no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6
3	O meu supervisor é bastante competente a fazer o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6
4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5	6
5	Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço.	1	2	3	4	5	6
6	Muitas das nossas regras e procedimentos fazem com que seja difícil fazer um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6
7	Gosto das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5	6
8	Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.	1	2	3	4	5	6
9	A comunicação é boa dentro da organização.	1	2	3	4	5	6
10	Os aumentos são pequenos e pouco frequentes.	1	2	3	4	5	6
11	Aqueles que mostram um bom desempenho têm grandes possibilidades de serem promovidos.	1	2	3	4	5	6
12	O meu supervisor é injusto comigo.	1	2	3	4	5	6
13	Os benefícios que recebemos são tão bons como a maioria das outras organizações oferecem.	1	2	3	4	5	6
14	Não sinto que o meu trabalho seja reconhecido.	1	2	3	4	5	6
15	Os meus esforços para fazer um bom trabalho são raramente obstruídos.	1	2	3	4	5	6
16	Sinto que tenho de trabalhar arduamente por causa da incompetência das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5	6

O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores

17	Gosto de fazer o que faço no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
18	Os objetivos desta organização não são claros para mim.	1	2	3	4	5	6
19	Sinto-me desvalorizado pela organização quando penso sobre o que me pagam.	1	2	3	4	5	6
20	Aqui as pessoas progridem tão rapidamente como noutros lugares.	1	2	3	4	5	6
21	O meu supervisor mostra pouco interesse relativamente aos seus subordinados.	1	2	3	4	5	6
22	O conjunto de benefícios que recebo corresponde àquilo que é justo esperar.	1	2	3	4	5	6
23	Existem poucas recompensas para quem trabalha neste sector.	1	2	3	4	5	6
24	Tenho demasiado trabalho.	1	2	3	4	5	6
25	Gosto dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6
26	Sinto-me orgulhoso em fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
27	Muitas vezes sinto que não sei o que se está a acontecer na organização.	1	2	3	4	5	6
28	Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades para aumento de salário.	1	2	3	4	5	6
29	Há benefícios que deveríamos ter e que não são tidos em conta.	1	2	3	4	5	6
30	Gosto do meu supervisor.	1	2	3	4	5	6
31	Tenho demasiado trabalho burocrático.	1	2	3	4	5	6
32	Sinto que os meus esforços não são reconhecidos da maneira que deveriam ser.	1	2	3	4	5	6
33	Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	1	2	3	4	5	6
34	Existem muitos conflitos no local de trabalho.	1	2	3	4	5	6
35	O meu trabalho é agradável.	1	2	3	4	5	6
36	Os desempenhos de funções não são totalmente explicados.	1	2	3	4	5	6

SECÇÃO D
INFORMAÇÃO PESSOAL

Sexo: Masculino Feminino

Idade: _____

Habilitações Literárias:

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Pós Graduação

Mestrado

Doutoramento

Tempo em que trabalha no hotel:

<1 ano 1 a 5 anos 6 a 10 anos >10 anos

Tempo em que trabalha na função atual:

<1 ano 1 a 5 anos 6 a 10 anos >10 anos

Tipo de contrato de trabalho:

Contrato a termo certo Contrato sem termo Outro

Anexo III – Consistência interna

Estatísticas de confiabilidade: Autonomia		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,892	,895	9

Fonte: Outputs software SPSS

Estatísticas de confiabilidade por dimensão: Autonomia			
Dimensão	Itens	Alfa de Cronbach	Exemplo de Questão
Autonomia nos métodos de trabalho	1, 5 e 7	0,839	Tenho liberdade de decidir como realizo o meu trabalho.
Autonomia nos horários de trabalho	2, 8 e 9	0,692	Tenho controlo sobre a sequência com que realizo o meu trabalho.
Autonomia nos critérios de trabalho	3, 4 e 6	0,764	Tenho liberdade de alterar os objetivos do meu trabalho.

Fonte: Elaboração própria

Estatísticas de confiabilidade: Engagement		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,959	,960	17

Fonte: Outputs software SPSS

Estatísticas de confiabilidade por dimensão: Engagement			
Dimensão	Itens	Alfa de Cronbach	Exemplo de Questão
Vigor	1, 4, 8, 12, 15 e 17	0,903	No meu trabalho sinto-me cheio de energia.

O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores

Dedicação	2, 5,7, 10 e 13	0,926	O meu trabalho está cheio de significado e propósito.
Absorção	3, 6,9,11,14 e 16	0,857	O tempo voa quando estou a trabalhar.

Fonte: Elaboração própria

Estatísticas de confiabilidade: Satisfação		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,956	,956	36

Fonte: Outputs software SPSS

Estatísticas de confiabilidade por dimensão: Satisfação			
Dimensão	Itens	Alfa de Cronbach	Exemplo de Questão
Remuneração	1, 10, 19 e 28	0,812	Sinto que o meu salário é justo para o trabalho que faço.
Promoção	2, 11, 20 e 33	0,817	Existem poucas oportunidades de promoção no meu local de trabalho.
Supervisão	3, 12, 21 e 30	0,818	O meu supervisor é bastante competente a fazer o seu trabalho.
Benefícios	4, 13, 22 e 29	0,791	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.
Reconhecimento	5, 14, 23 e 32	0,782	Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço.
Condições de trabalho	6, 15, 24 e 31	0,549	Muitas das nossas regras e procedimentos fazem com

O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores

			que seja difícil fazer um bom trabalho.
Colegas	7, 16, 25 e 34	0,734	Gosto das pessoas com quem trabalho.
Natureza do trabalho	8, 17, 26 e 35	0,853	Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.
Comunicação	9, 18, 27 e 36	0,797	A comunicação é boa dentro da organização.

Fonte: Elaboração própria

Estatísticas de confiabilidade global		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,974	,975	62

Fonte: Outputs software SPSS

Anexo IV - Caracterização da Amostra

Sexo					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Feminino	46	35,9	35,9	35,9
	Masculino	82	64,1	64,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Estatísticas		
Idade		
N	Válido	128
	Omisso	0
Média		27,93
Mediana		26,50
Erro Desvio		5,987
Mínimo		18
Máximo		44
Percentis	25	23,00
	50	26,50
	75	31,75

Habilitações Literárias					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Ensino Básico	1	,8	,8	,8
	Ensino Secundário	43	33,6	33,6	34,4
	Licenciatura	71	55,5	55,5	89,8
	Mestrado	6	4,7	4,7	94,5
	Pós-Graduação	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores

Tempo em que trabalha no hotel					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	< 1 ano	35	27,3	27,3	27,3
	> 10 anos	8	6,3	6,3	33,6
	1 a 5 anos	74	57,8	57,8	91,4
	6 a 10 anos	11	8,6	8,6	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Tempo em que trabalha na função atual					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	< 1 ano	50	39,1	39,1	39,1
	> 10 anos	4	3,1	3,1	42,2
	1 a 5 anos	64	50,0	50,0	92,2
	6 a 10 anos	10	7,8	7,8	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Tipo de contrato de trabalho:					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Contrato a termo certo	76	59,4	59,4	59,4
	Contrato sem termo	49	38,3	38,3	97,7
	Outro	3	2,3	2,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Fonte: Outputs software SPSS

Anexo V - Estatística descritiva

Estatística descritiva: satisfação no trabalho

	Item	Média	Desvio Padrão
st1	Sinto que o meu salário é justo para o trabalho que faço.	2,98	1,622
st2	Existem poucas oportunidades de promoção no meu local de trabalho.	3,32	1,617
st3	O meu supervisor é bastante competente a fazer o seu trabalho.	4,43	1,509
st4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	3,35	1,595
st5	Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço.	3,63	1,752
st6	Muitas das nossas regras e procedimentos fazem com que seja difícil fazer um bom trabalho.	3,82	1,609
st7	Gosto das pessoas com quem trabalho.	4,95	1,238
st8	Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.	4,37	1,592
st9	A comunicação é boa dentro da organização.	3,84	1,566
st10	Os aumentos são pequenos e pouco frequentes.	2,44	1,541
st11	Aqueles que mostram um bom desempenho têm grandes possibilidades de serem promovidos.	3,73	1,600
st12	O meu supervisor é injusto comigo.	4,93	1,496
st13	Os benefícios que recebemos são tão bons como a maioria das outras organizações oferecem.	3,06	1,520
st14	Não sinto que o meu trabalho seja reconhecido.	3,92	1,705
st15	Os meus esforços para fazer um bom trabalho são raramente obstruídos.	3,74	1,553
st16	Sinto que tenho de trabalhar arduamente por causa da incompetência das pessoas com quem trabalha	4,16	1,580
st17	Gosto de fazer o que faço no meu trabalho	4,68	1,479
st18	Os objetivos desta organização não são claros para mim.	4,32	1,665
st19	Sinto-me desvalorizado pela organização quando penso sobre o que me pagam.	3,24	1,678
stt20	Aqui as pessoas progredem tão rapidamente como noutros lugares.	2,84	1,449
st21	O meu supervisor mostra pouco interesse relativamente aos seus subordinados.	4,59	1,585
st22	O conjunto de benefícios que recebo corresponde àquilo que é justo esperar.	3,15	1,527

O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores

st23	Existem poucas recompensas para quem trabalha neste sector.	2,59	1,585
st24	Tenho demasiado trabalho.	3,08	1,326
st25	Gosto dos meus colegas de trabalho.	4,91	1,280
st26	Sinto-me orgulhoso em fazer o meu trabalho.	4,95	1,212
st27	Muitas vezes sinto que não sei o que se está a acontecer na organização.	3,58	1,605
st28	Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades para aumento de salário.	3,07	1,656
st29	Há benefícios que deveríamos ter e que não são tidos em conta.	3,01	1,755
st30	Gosto do meu supervisor.	4,69	1,520
st31	Tenho demasiado trabalho burocrático.	3,52	1,447
st32	Sinto que os meus esforços não são reconhecidos da maneira que deveriam ser.	3,16	1,654
st33	Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	3,34	1,745
st34	Existem muitos conflitos no local de trabalho.	4,26	1,416
st35	O meu trabalho é agradável.	4,46	1,297
st36	Os desempenhos de funções não são totalmente explicados.	3,98	1,565
st_r	Construto: Remuneração	2,93	1,230
st_p	Construto: Promoção	3,32	1,290
st_s	Construto: Supervisão	4,66	1,356
st_b	Construto: Benefícios	3,14	1,256
st_rm	Construto: Reconhecimento	3,33	1,302
st_c	Construto: Condições	3,54	0,970
st_cl	Construto: Colegas	4,57	1,032
st_n	Construto: Natureza	4,61	1,169
st_cm	Construto: Comunicação	3,93	1,262
st	Satisfação no trabalho	3,78	0,973

Fonte: Elaboração própria

O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores

Anexo VI – Matriz de Correlações

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
(1) Idade	1																		
(2) Autonomia	,105	1																	
(3) a_método	,075	,907**	1																
(4)a_horario	,168	,875**	,698**	1															
(5) a_critério	,037	,883**	,721**	,632**	1														
(6) Engagemnt	,127	,704**	,692**	,622**	,561**	1													
(7) e_vigor	,131	,671**	,677**	,605**	,507**	,966**	1												
(8) e_dedicacão	,071	,673**	,652**	,594**	,550**	,948**	,898**	1											
(9) e_absorcção	,158	,662**	,645**	,576**	,545**	,937**	,855**	,812**	1										
(10) Satisfação	-,003	,745**	,691**	,678**	,616**	,697**	,669**	,692**	,629**	1									
(11) s_remuneracão	,019	,584**	,538**	,527**	,491**	,496**	,443**	,496**	,476**	,809**	1								
(12) s_promocão	,024	,696**	,630**	,602**	,622**	,542**	,497**	,542**	,507**	,811**	,709**	1							
(13) s_supervisão	,050	,569**	,542**	,527**	,446**	,565**	,574**	,548**	,490**	,781**	,440**	,556**	1						
(14) s_beneficios	-,026	,610**	,535**	,595**	,495**	,500**	,457**	,468**	,502**	,831**	,782**	,669**	,522**	1					
(15) s_reconhecimento	-,072	,632**	,565**	,583**	,537**	,546**	,509**	,562**	,488**	,880**	,749**	,761**	,639**	,717	1				
(16) s_condicões	-,040	,444**	,437**	,416**	,331**	,432**	,417**	,426**	,391**	,723**	,544**	,485**	,527**	,586**	,536**	1			
(17) s_colegas	-,073	,550**	,550**	,476**	,442**	,516**	,543**	,504**	,423**	,726**	,399**	,471**	,626**	,473**	,545**	,509**	1		
(18) s_natureza	,055	,693**	,682**	,601**	,565**	,865**	,859**	,869**	,743**	,768**	,537**	,530**	,600**	,525**	,609**	,481**	,660**	1	
(19) s_comunicacão	,018	,560**	,488**	,528**	,475**	,556**	,528**	,560**	,500**	,848**	,600**	,582**	,674**	,666**	,707**	,634**	,627**	,604**	1

n=128 **p<0,001

Anexo VII – Regressão linear -Variável dependente: *Engagement*

Regressão linear simples -Variável dependente: *Engagement*

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	104,862	1	104,862	123,750	,001^b
	Resíduo	106,768	126	,847		
	Total	211,629	127			
a. Variável Dependente: Engagement						
b. Preditores: (Constante), Autonomia						

Pressupostos do Modelo de Regressão Linear:

P1: A regressão é linear e tem uma componente residual.

P2: Valor esperado dos resíduos é zero.

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	2,7428	6,6830	4,8143	,90867	128
Resíduo	-1,75241	2,38184	,00000	,91689	128
Erro Valor previsto	-2,280	2,057	,000	1,000	128
Erro Resíduo	-1,904	2,587	,000	,996	128
a. Variável Dependente: Engagement					

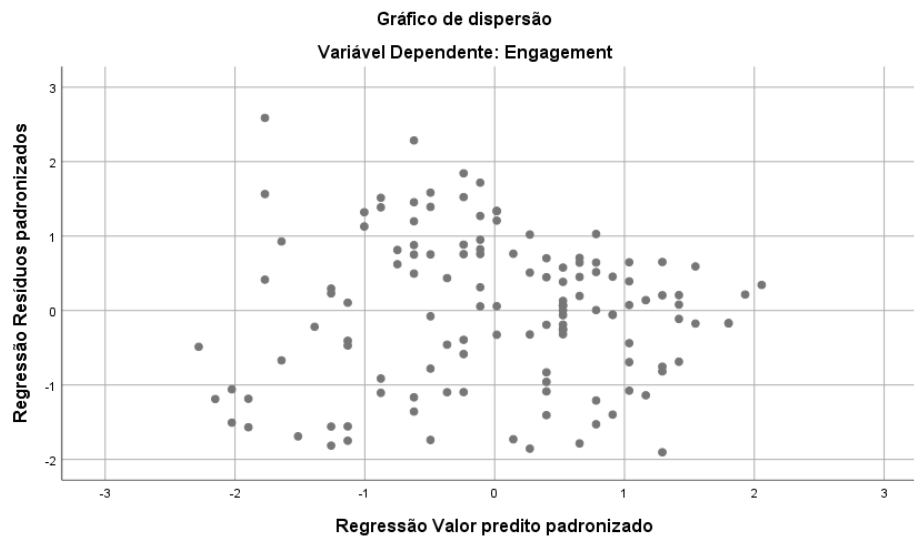
P3: A variável independente é não correlacionada com os resíduos.

Correlações			
		Autonomia	Unstandardized Residual
Autonomia	Correlação de Pearson	1	,000
	Sig. (2 extremidades)		1,000
	N	128	128
Unstandardized Residual	Correlação de Pearson	,000	1
	Sig. (2 extremidades)	1,000	
	N	128	128

P4: Ausência de correlação entre os resíduos.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig	F	R ²	D-W
	B	Erro Erro	Beta					
1	(Constante)	1,468	0,312		4,711	0,001	0,491	1,590
	Autonomia	1,043	0,094	0,704	11,124	0,001		

P5: Homocedasticidade: a variância dos resíduos é constante.



P6: Normalidade dos resíduos.

Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra		
		Standardized Residual
N		128
Parâmetros normais ^{a,b}	Média	,0000000
	Desvio Padrão	,99605521
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,067
	Positivo	,067
	Negativo	-,046
Estatística do teste		,067

O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores

Significância Sig. (bilateral)	,200^{e,d}
a. A distribuição do teste é Normal.	
b. Calculado dos dados.	
c. Correção de Significância de Lilliefors.	
d. Este é um limite inferior da significância verdadeira.	

Fonte: Outputs software SPSS

Regressão linear múltipla -Variável dependente: *Engagement*

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	109,826	3	36,609	44,591	,001^b
	Resíduo	101,803	124	,821		
	Total	211,629	127			
a. Variável Dependente: Engagement						
b. Preditores: (Constante), a_critério, a_horario, a_método						

Pressupostos do Modelo de Regressão Linear:

P1: A regressão é linear e tem uma componente residual.

P2: Valor esperado dos resíduos é zero.

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	2,6364	6,5967	4,8143	,92993	128
Resíduo	-1,80667	2,45437	,00000	,89532	128
Erro Valor previsto	-2,342	1,917	,000	1,000	128
Erro Resíduo	-1,994	2,709	,000	,988	128
a. Variável Dependente: Engagement					

P3: As variáveis independentes são não correlacionadas com os resíduos.

Correlações					
		Unstandardized Residual	a_método	a_horario	a_critério
Unstandardized Residual	Correlação de Pearson	1	,000	,000	,000
	Sig. (2 extremidades)		1,000	1,000	1,000
	N	128	128	128	128
a_método	Correlação de Pearson	,000	1	,698**	,721**
	Sig. (2 extremidades)	1,000		,000	,000
	N	128	128	128	128
a_horario	Correlação de Pearson	,000	,698**	1	,632**
	Sig. (2 extremidades)	1,000	,000		,000
	N	128	128	128	128
a_critério	Correlação de Pearson	,000	,721**	,632**	1
	Sig. (2 extremidades)	1,000	,000	,000	
	N	128	128	128	128

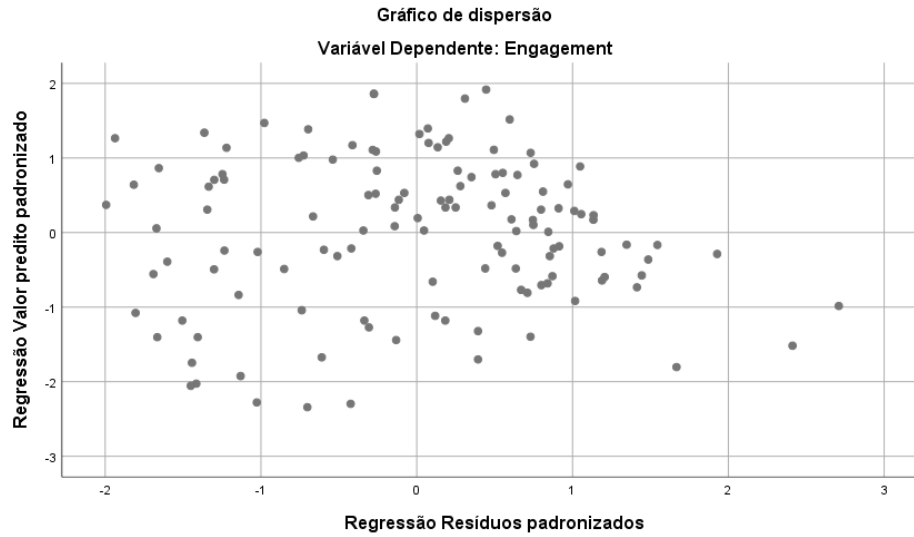
** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

P4: Ausência de correlação entre os resíduos.

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig	F	R ²	D-W
		B	Erro Erro	Beta					
1	(Constante)	1,407	0,309		4,556	0,001	44,591	0,519	1,605
	Método	0,622	0,133	0,470	4,670	0,001			
	Horário	0,336	0,118	0,256	2,846	0,005			
	Critério	0,080	0,122	0,061	0,652	0,516			

P5: Homocedasticidade: a variância dos resíduos é constante.

O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores



P6: Normalidade dos resíduos.

Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra		
		Standardized Residual
N		128
Parâmetros normais ^{a,b}	Média	,0000000
	Desvio Padrão	,98811839
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,071
	Positivo	,071
	Negativo	-,062
Estatística do teste		,071
Significância Sig. (bilateral)		,185^c
a. A distribuição do teste é Normal.		
b. Calculado dos dados.		
c. Correção de Significância de Lilliefors.		

P7: Ausência de correlação entre as variáveis independentes.

O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig	F	R ²	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta					Tolerância	VIF
1	(Constante)	1,407	0,309		4,556	0,001	44,591	0,519		
	Método	0,622	0,133	0,470	4,670	0,001			0,383	2,610
	Horário	0,336	0,118	0,256	2,846	0,005			0,479	2,090
	Critério	0,080	0,122	0,061	0,652	0,516			0,448	2,233

Fonte: Outputs software SPSS

Anexo VIII – Regressão linear-Variável dependente: Satisfação

Regressão linear múltipla -Variável dependente: Satisfação

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	74,051	2	37,026	99,695	,001^b
	Resíduo	46,423	125	,371		
	Total	120,474	127			
a. Variável Dependente: Satisfação						
b. Preditores: (Constante), Engagement, Autonomia						

Pressupostos do Modelo de Regressão Linear:

P1: A regressão é linear e tem uma componente residual.

P2: Valor esperado dos resíduos é zero.

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	1,9365	5,3562	3,7815	,76360	128
Resíduo	-1,68212	1,57173	,00000	,60460	128
Erro Valor previsto	-2,416	2,062	,000	1,000	128
Erro Resíduo	-2,760	2,579	,000	,992	128
a. Variável Dependente: Satisfação					

P3: As variáveis independentes são não correlacionadas com os resíduos.

Correlações				
		Autonomia	Engagement	Unstandardized Residual
Autonomia	Correlação de Pearson	1	,704**	,000
	Sig. (2 extremidades)		,000	1,000
	N	128	128	128
Engagement	Correlação de Pearson	,704**	1	,000
	Sig. (2 extremidades)	,000		1,000
	N	128	128	128

O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores

Unstandardized Residual	Correlação de Pearson	,000	,000	1
	Sig. (2 extremidades)	1,000	1,000	
	N	128	128	128

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

P4: Ausência de correlação entre os resíduos.

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig	F	R ²	D-W
		B	Erro Erro	Beta					
1	(Constante)	0,729	0,224		3,258	0,001	99,695	0,615	1,626
	Autonomia	0,564	0,087	0,504	6,449	0,001			
	Engagement	0,258	0,059	0,343	4,383	0,001			

P5: Homocedasticidade: a variância dos resíduos é constante



P6: Normalidade dos resíduos.

Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	
	Standardized Residual
N	128

O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores

Parâmetros normais ^{a,b}	Média	,0000000
	Desvio Padrão	,99209474
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,044
	Positivo	,040
	Negativo	-,044
Estatística do teste		,044
Significância Sig. (bilateral)		,200^{c,d}
a. A distribuição do teste é Normal.		
b. Calculado dos dados.		
c. Correção de Significância de Lilliefors.		
d. Este é um limite inferior da significância verdadeira.		

P7: Ausência de correlação entre as variáveis independentes.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig	F	R ²	Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro Erro	Beta					Tolerância	VIF	
1	(Constante)	0,729	0,224		3,258	0,001	99,695	0,615		
	Autonomia	0,564	0,087	0,504	6,449	0,001			0,505	1,982
	Engagement	0,258	0,059	0,343	4,383	0,001			0,505	1,982

Fonte: Outputs software SPSS

Regressão linear múltipla -Variável dependente: Satisfação

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	75,359	6	12,560	33,685	,001^b
	Resíduo	45,116	121	,373		
	Total	120,474	127			
a. Variável Dependente: Satisfação						
b. Preditores: (Constante), e_absorção, a_critério, a_horario, a_método, e_dedicação, e_vigor						

Pressupostos do Modelo de Regressão Linear:

P1: A regressão é linear e tem uma componente residual.

P2: Valor esperado dos resíduos é zero.

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	1,9882	5,3023	3,7815	,77031	128
Resíduo	-1,60412	1,61354	,00000	,59602	128
Erro Valor previsto	-2,328	1,974	,000	1,000	128
Erro Resíduo	-2,627	2,642	,000	,976	128
a. Variável Dependente: Satisfação					

P3: As variáveis independentes são correlacionadas com os resíduos.

Correlações								
		Unstanda rdized Residual	a_mét odo	a_hor ario	a_crit ério	e_vig or	e_dedica ção	e_absor ção
Unstandar dized Residual	Correlação de Pearson	1	,000	,000	,000	,666**	,658**	,653**
	Sig. (2 extremidades)		1,000	1,000	1,000	,000	,000	,000
	N	128	128	128	128	128	128	128
a_método	Correlação de Pearson	,000	1	,698**	,721**	,677**	,652**	,645**
	Sig. (2 extremidades)	1,000		,000	,000	,000	,000	,000

O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores

	N	128	128	128	128	128	128	128
a_horario	Correlação de Pearson	,000	,698**	1	,632**	,605**	,594**	,576**
	Sig. (2 extremidades)	1,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	128	128	128	128	128	128	128
a_critério	Correlação de Pearson	,000	,721**	,632**	1	,507**	,550**	,545**
	Sig. (2 extremidades)	1,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	128	128	128	128	128	128	128
e_vigor	Correlação de Pearson	,666**	,677**	,605**	,507**	1	,898**	,855**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	128	128	128	128	128	128	128
e_dedicaçã o	Correlação de Pearson	,658**	,652**	,594**	,550**	,898**	1	,812**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	128	128	128	128	128	128	128
e_absorção	Correlação de Pearson	,653**	,645**	,576**	,545**	,855**	,812**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	128	128	128	128	128	128	128

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

P4: Ausência de correlação entre os resíduos.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig	F	R ²	D-W	
	B	Erro Erro	Beta						
1	(Constante)	0,792	0,232		3,407	0,001	33,685	0,626	1,656
	Método	1,92	0,098	0,193	1,954	0,053			
	Horário	0,253	0,082	0,256	3,079	0,003			
	Crítério	0,123	0,085	0,124	1,445	0,151			
	Vigor	0,035	0,112	0,048	0,315	0,754			
	Dedicação	0,196	0,088	0,296	2,242	0,027			
	Absorção	0,007	0,083	0,009	0,084	0,933			

P5: Homocedasticidade: a variância dos resíduos é constante



P6: Normalidade dos resíduos.

Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra		
		Standardized Residual
N		128
Parâmetros normais ^{a,b}	Média	,0000000
	Desvio Padrão	,99209474
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,044
	Positivo	,040
	Negativo	-,044
Estatística do teste		,044
Significância Sig. (bilateral)		,200^{c,d}
a. A distribuição do teste é Normal.		
b. Calculado dos dados.		
c. Correção de Significância de Lilliefors.		
d. Este é um limite inferior da significância verdadeira.		

P7: Ausência de correlação entre as variáveis independentes.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig	F	R ²	Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro Erro	Beta					Tolerância	VIF	
1	(Constante)	0,792	0,232		3,407	0,001	33,685	0,626		
	Método	1,92	0,098	0,193	1,954	0,053			0,319	3,138
	Horário	0,253	0,082	0,256	3,079	0,003			0,448	2,234
	Critério	0,123	0,085	0,124	1,445	0,151			0,421	2,374
	Vigor	0,035	0,112	0,048	0,315	0,754			0,136	7,375
	Dedicação	0,196	0,088	0,296	2,242	0,027			0,178	5,629
	Absorção	0,007	0,083	0,009	0,084	0,933			0,247	4,041

Fonte: Outputs software SPSS

Anexo IX – Análise da mediação

Mediação: <i>engagement</i>				
Variável	Beta	Erro	Beta Padronizado	Sig
Constante	1,11	0,22		
X	0,83	0,07	0,75	0,001
Constante	0,73	0,22		
X->Y	0,56	0,09	0,50	0,001
M->Y	0,26	0,06	0,34	0,001
Constante	1,46	0,31		
X->M	1,04	0,09	0,70	0,001

Mediação: <i>engagement (dedicação)</i>				
Variável	Beta	Erro	Beta Padronizado	Sig
Constante	1,11	0,22		
X	0,83	0,66	0,75	0,001
Constante	0,81	0,21		
X->Y	0,57	0,83	0,51	0,001
M->Y	0,23	0,05	0,34	0,001
Constante	1,27	0,37		
X->M	1,1	0,11	0,67	0,001

Fonte: Outputs software SPSS