

2º CICLO
MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O poder das Online Customer Reviews nos trabalhadores do setor hoteleiro

Maria Jorge Castro Paiva

M

2023



FACULDADE DE ECONOMIA



O poder das Online Customer Reviews nos trabalhadores do setor hoteleiro
Maria Jorge Castro Paiva

Dissertação
Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por
Maria Teresa Vieira Campos Proença

2023

O poder das Online Customer Reviews nos trabalhadores do setor hoteleiro

15/09/2023 | Maria Jorge Castro Paiva

Agradecimientos

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Maria Teresa Proença por toda a disponibilidade e paciência durante todo este percurso que nem sempre foi fácil. Obrigada por toda a ajuda, empenho, compreensão e sensibilidade com que conduziu esta caminhada, motivando-me a fazer sempre mais e melhor.

À minha família, em especial aos meus pais e irmão que sempre me apoiaram em tudo, e me forneceram todos os instrumentos necessários para que eu fosse bem-sucedida pessoal e profissionalmente. Muito obrigada por todos os conselhos e valores que me passaram.

Aos meus amigos, em particular à Carolina com quem já passei tantas fases da minha vida. Esta foi só mais uma, onde mais uma vez sempre pude contar com a motivação dela para nunca desistir, e compreensão sem qualquer juízo de valor.

Às minha colegas de curso Mimi, Júlia, Francisca, Flávia, Catarina e Beatriz por me acompanharem nesta caminhada que nem sempre foi fácil, mas durante a qual sempre tive delas uma palavra de apoio e incentivo. Sem vocês, isto não seria possível.

A todos os que de alguma forma participaram neste trabalho e contribuíram para o seu resultado final, em especial a todos os participantes que dedicaram o seu tempo a responder ao questionário que tornou esta investigação possível.

Resumo/Abstract

RESUMO

Nos últimos tempos tem-se assistido a uma maior interatividade entre clientes e empresas, através de plataformas digitais que democratizaram a comunicação acerca do mais variados produtos e serviços. Este *feedback* do cliente ou *online customer reviews* (OCRs) pode ser útil na perspectiva da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Neste seguimento, este estudo achou pertinente focar a sua atenção nesta perspectiva, procurando compreender as implicações das OCRs têm nas atitudes e comportamentos dos empregados no setor hoteleiro, mais concretamente no comportamento de ajuda. Tendo como quadro de referência a teoria da auto-determinação, procurou-se comparar o impacto de diferentes tipos de *feedback* através destas OCRs (desde um feedback diretamente obtido pela consulta *online* das OCRs até a um feedback indiretamente transmitido pela chefia) na exibição de comportamento de ajuda, através da satisfação das necessidades psicológicas básicas (SNPB) dos colaboradores.

Utilizou-se uma metodologia semi-experimental com uma amostra de 260 trabalhadores que estavam no setor há pelo menos 3 meses, dividida em 4 cenários, cada um deles relacionado com um tipo de *feedback*. Utilizou-se a regressão linear para testar a relação entre feedback, SNPB e comportamento de ajuda, e a *anova – one way* para comparar os cenários. Os resultados mostraram que o feedback positivo tem um impacto também ele positivo na SNPB, o que por sua vez contribui para uma maior predisposição dos indivíduos para os chamados comportamentos de ajuda ao cliente no seu dia-a-dia profissional. Ademais, este estudo constatou que o feedback transmitido pelas OCRs sem qualquer interferência das chefias é o melhor instrumento para alcançar maiores níveis de SNPB e de comportamento de ajuda, contribuindo assim para fornecer algumas respostas a futuras investigações que pretendam aprofundar esta temática.

Palavras-chave: GRH, hotelaria, *online customer reviews*, *feedback*, comportamento de ajuda, necessidades psicológicas básicas

ABSTRACT

Recently it has been witnessed a greater interaction between clients and enterprises through digital platforms that have democratised communication about the most varied products and services. This feedback of the client or “online customer reviews” (OCRs) can be useful in a HRM perspective. Thus, this study found relevant to focus its attention in this perspective. This investigation aimed to comprehend what were the OCRs’ implications in the attitudes and behaviours of the hospitality employees. That said this study wanted to understand if the feedback from these OCRs can contribute to the satisfaction of the staff basic psychologic needs, and if consequently this satisfaction heads to a greater exhibition of behaviours that benefit the client’s perception of a quality and customized service, as for instance, the helping behaviour. For this purpose, a semi-experimental method was used with a sample of 260 hospitality workers that were in the industry for at least 3 months, divided into 44 scenarios, all of them related to a type of feedback. The main used tests were a linear regression to test the relation between feedback, BPNS and helping behaviour, and the anova one-way to compare the scenarios. The results showed that positive feedback has an also positive impact on BPNS, which in turn contributes to a larger willingness of individuals to have that so-called helping behaviour in their day-to-day working life. Moreover, this study realised that the feedback received via OCRs without any interference from supervisors is the best instrument to achieve better levels of BPNS and helping behaviour, thereby contributing to offer some answers to future investigations that intend to develop this subject.

Keywords: HRM, hospitality, online customer reviews, feedback, helping behaviour, basic psychologic needs

ÍNDICE

1. Introdução	2
2. Revisão da Literatura.....	6
2.1. Digitalização do trabalho e do consumo.....	6
2.2. <i>Online Customer Reviews</i> (OCRs).....	7
2.3. A Relação de Serviço e o Comportamento de Ajuda do Empregado	8
2.4. A comparação entre o <i>feedback</i> das OCRs e o <i>feedback</i> das chefias	9
3. Metodologia.....	17
3.1. Estratégia Metodológica	17
3.2. Procedimentos de recolha de dados	18
3.3. Procedimentos de Análise dos dados	20
4. Resultados.....	22
4.1. Caracterização da Amostra	22
4.2. Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória.....	26
4.3. Análise Descritiva e Correlacional.....	28
4.4. Análise das Hipóteses	31
5. Discussão dos resultados e Conclusão	40
5.1. Limitações e Estudos Futuros.....	41
6. Referências Bibliográficas	43
Anexo 1.) Cenários.....	47
Anexo 2.) Síntese dos conceitos a avaliar no inquérito.....	48
Anexo 3.) Estrutura do Inquérito	52
Anexo 4. Modelo de medida – SPSS AMOS.....	59

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Estrutura do Modelo Conceptual.....	15
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensão da amostra por cenários.....	22
Tabela 2 – Caracterização Sociodemográfica e Profissional da Amostra.....	24
Tabela 3 – Índices do Modelo de Medida (AFC pelo AMOS).....	28
Tabela 4 - Médias, desvios padrões e correlações.....	30
Tabela 5 - Análise Descritiva das Variáveis.....	32
Tabela 6 - Resultado da ANOVA.....	34
Tabela 7 - Diferenças entre os cenários quanto à SNPB (Teste Tukey).....	36
Tabela 8 – Diferenças entre os cenários quanto ao comportamento de ajuda (Teste Tukey).....	38
Tabela 9 - Síntese dos conceitos a avaliar no inquérito.....	48

Introdução

1. INTRODUÇÃO

Um dos elementos-chave para um hotel se distinguir dos seus concorrentes é a alta qualidade de serviço oferecida ao cliente, uma vez que tem um profundo impacto na satisfação do mesmo, nas intenções deste voltar, para além de incrementar a probabilidade de o hóspede comunicar a sua boa experiência a outros potenciais clientes (Xu *et al.*, 2017). Nesta linha de pensamento, é importante ter em mente que vários autores (Parasuraman *et al.*, 1988; Moreo *et al.*, 2019) constataram que um fator crucial para essa qualidade é o comportamento do prestador do serviço.

Nos últimos tempos tem-se assistido a uma maior interação entre clientes e colaboradores, por via de plataformas *online* que ligam estes dois agentes da indústria dos serviços, e a tendência é estas aplicações tecnológicas virem a multiplicar-se no futuro (Lai *et al.*, 2018). Neste seguimento, o aparecimento de inúmeros canais de comunicação entre os hotéis e os seus hóspedes, alterou o paradigma do *feedback* de serviço entre estas duas dimensões supramencionadas.

Este *feedback* do consumidor é particularmente importante quando incide sobre “*experiential goods*”, ou seja, a experiência do serviço oferecida por um hotel. Hoje em dia, os clientes utilizam as críticas geradas por outros consumidores nestas plataformas *online*, para obterem mais informação e reduzirem a incerteza que é percebida ao adquirir este tipo de produtos de carácter mais intangível (Liu & Park, 2015).

Ademais, literatura anterior da área do turismo já validou que as designadas *Online Customer Reviews* têm um impacto significativo nas reservas *online*, bem como confirmaram a importância da “*online word-of-mouth*” para a *performance* das empresas deste setor. (Ye *et al.*, 2011, p. 638)

Segundo Sinha *et al.* (2021) as OCRs podem ser a chave para reforçar a posição competitiva das empresas. Isto porque esta democratização e globalização das considerações do cliente pode ser instrumentalizada para agregar informações relevantes dos consumidores, de forma a desvendar qual o serviço que estes de facto desejam, e o que é que os fideliza.

Neste seguimento, é inevitável questionar se este *feedback online* e gratuito pode também ser usado na GRH, nomeadamente no *feedback* dado aos trabalhadores para melhorar o seu

desempenho. Hwang *et al.* (2021) foram pioneiros a referir uma potencial relação entre OCRs e a avaliação de desempenho tradicional. Porém, não aprofundaram essa temática no seu estudo, alegando apenas que as OCRs podem ser usadas para se obter informação acerca da *performance* dos colaboradores, e que esta informação poderia ser uma boa forma de auxiliar na tomada de decisão, relacionada com a AD.

É neste sentido que, neste estudo se procurou perceber quais os tipos de *feedback* mais eficazes para promover nos trabalhadores os comportamentos desejados pelos clientes. Dentro desses comportamentos que são hoje infundáveis e cada vez mais exigentes (Moreo *et al.*, 2019), destacou-se o “helping behaviour” ou comportamento de ajuda que retrata aqueles comportamentos em que os trabalhadores vão além daquilo que é esperado, como por exemplo quando um colaborador satisfaz determinados pedidos e/ ou desejos do cliente, que vão para lá das suas funções (Hwang *et al.*, 2021), o que pode ter efeitos positivos na perceção do cliente de um serviço personalizado e de qualidade.

Para poder explicar a influência dos diferentes tipos de *feedback*, no comportamento de ajuda dos colaboradores, optou-se por rever a teoria da autodeterminação, uma das teorias motivacionais mais proeminentes na atualidade e que assume que as pessoas são naturalmente inclinadas para o desenvolvimento psicológico e para o desempenho, que podem ser facilitados ou frustrados pelo meio social em que o indivíduo está inserido (Deci & Ryan, 1985). Esta teoria estabelece que os indivíduos têm necessidades psicológicas básicas (NPB), e que quando adequadamente satisfeitas, estas levam ao bem-estar e ao desempenho (Deci & Ryan, 2000). Assim, para os teóricos da teoria da autodeterminação, a satisfação das NPB representa o principal mecanismo que motiva as pessoas a exibir um comportamento exigido. Nesta linha de pensamento, considera-se relevante entender quais os tipos de *feedback* que mais propiciam a satisfação dessas NPB.

Posto isto, o objetivo geral deste estudo procura compreender que implicações é que as OCRs têm nas atitudes e comportamentos dos empregados no setor hoteleiro. E os objetivos específicos passam por comparar o nível de eficácia entre o *feedback* direto dado pelas OCRs e um *feedback* mais formal por via da chefia, para promover o comportamento de ajuda dos colaboradores; e saber se a satisfação das necessidades psicológicas básicas funciona como mecanismo mediador entre o *feedback* e o comportamento de ajuda.

As motivações para o estudo destas questões partem de um interesse pessoal no tema, dado o percurso académico e experiência em estágio curricular da autora, no contexto hoteleiro. Acrescidas não só da atualidade, mas também da ainda escassa informação acerca desta temática na literatura existente. Existem inúmeros estudos na literatura acerca do impacto destas OCRs, e consequente E- word-of-mouth, no comportamento do consumidor, e das suas intenções de compra (Mauri & Minazzi, 2013; Cantalops & Salvi, 2014; Liu & Park, 2015). Porém, os estudos focados nos colaboradores que são avaliados, ainda é limitado (Hwang *et al.*, 2021).

Revisão da Literatura

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta secção, será explanado o tema da digitalização dentro do caso particular da hotelaria, para introduzir um conceito primordial neste estudo - as *Online Customer Reviews*.

De seguida, é abordada a relação de serviço cliente-trabalhador, visto que esta é inevitavelmente um ponto fundamental no produto final que é oferecido ao cliente (Xu *et al.*, 2017). Este item tem a intenção de esclarecer a orgânica desta relação de serviço, e que o consumidor de hoje tem mais expectativas do que antes, o que resulta numa maior pressão para as empresas e os trabalhadores.

No seguimento disto, é apresentado o conceito “comportamento de ajuda”, comportamento este que é apropriado tendo em conta os padrões mais elevados do atual cliente. Posteriormente, refere-se a relação que as OCRs poderão ter neste comportamento de ajuda ao cliente.

Finalmente, procura-se comparar a influência do *feedback* das OCRs e do *feedback* mais formal dado pelas chefias no comportamento de ajuda, fazendo uso da Teoria da Autodeterminação. De acordo com esta teoria, quando as contingências ambientais promovem mais as necessidades básicas, nomeadamente a autonomia, a motivação será maior (pelo menos a motivação intrínseca) e o resultado no desempenho será também melhor.

2.1. Digitalização do trabalho e do consumo

Nas últimas décadas temos assistido a rápidos avanços tecnológicos em todos os setores de atividade, que têm como consequência uma menor interação humana, que é substituída pela interação digital (Ostrom *et al.*, 2015). Contudo, e apesar de uma menor interação humana muitas vezes significar maior eficiência e menores custos, é impossível esquecer que a indústria hoteleira prima por ser uma indústria de mão-de-obra intensiva por uma razão – os seus clientes dificilmente irão prescindir do serviço personalizado, que os diferentes trabalhadores oferecem. Ademais, esta personalização constitui neste tipo de empresas a sua principal vantagem competitiva, aquilo que as distingue dos seus concorrentes (Solnet *et al.*, 2019). O caso hoteleiro é particular nesta questão, pois assenta nas memórias, na experiência

única, na ligação emocional que se cria com o cliente, e na hospitalidade que só a interação humana proporciona. (Solnet *et al.*, 2019). Em suma, um hotel irá sempre precisar das suas pessoas, independentemente do desenvolvimento tecnológico que ocorrerá no futuro.

O que muda é a necessidade de informação que atualmente se vive na sociedade. Cada vez mais, os hotéis terão de aprender a lidar, e a retirar benefícios do mercado livre das *online reviews*, que está hoje aberto a qualquer turista. Os comportamentos dos consumidores estão a alterar-se, e como tal as antigas suposições acerca dos seus perfis, e das suas características têm de ser reconsiderados (Mieli & Zillinger, 2020).

Como tal, pode-se afirmar que é imperativo que os gestores hoteleiros aproveitem este *feedback online* e gratuito do consumidor, de modo a fomentarem o seu negócio (Sinha *et al.*, 2021), caso contrário as unidades hoteleiras poderão correr o risco de serem ultrapassadas, nesta nova era da digitalização.

2.2. *Online Customer Reviews (OCRs)*

Neste seguimento, é importante esclarecer o conceito sobre o qual este estudo vai incidir- as *Online Customer Reviews*. De acordo com Xu & Li (2016) “as OCRs podem ser consideradas todas as avaliações, recomendações, críticas ou opiniões que são geradas pelos utilizadores depois destes terem experienciado uma estadia no respetivo hotel, em plataformas *online*” (p. 57).

Segundo Liu & Park (2015), as OCRs podem ser de dois tipos: quantitativas e qualitativas. As quantitativas são normalmente sob a forma de, por exemplo, “star ratings” que se refere ao número de estrelas que são dadas pelo conjunto dos utilizadores da plataforma, à unidade hoteleira avaliada; ou “peer rating”, ou seja, estatísticas numéricas onde os utilizadores fazem uma avaliação sumária do produto dentro de uma escala pré-determinada pela plataforma (Liu & Park, 2015).

Por outro lado, as *reviews* qualitativas caracterizam-se por os comentários que cada utilizador pode escrever de modo a oferecer uma crítica mais descritiva, e muitas vezes mais ambígua. Liu & Park (2015) designam estas comunicações como “*customer perceived enjoyment*”, dado o seu carácter mais sujeito às interpretações pessoais do potencial cliente que as lê.

Outro conceito importante de conceptualizar é a E-word-of-mouth, que pode ser definida como um conjunto de *memos* sobre a forma escrita publicados *online*, geralmente por

anteriores consumidores, que geram uma reputação virtual acerca do produto em causa (Abubakar *et al.*, 2017).

É importante esclarecer que este estudo vai incidir nas OCRs qualitativas, onde o cliente utiliza expressões positivas ou negativas, perante o serviço que está a comentar ou avaliar. Isto porque são estas que oferecem um *feedback* mais descritivo, pormenorizado e específico acerca da *performance* dos trabalhadores, e do serviço que o hotel está a prestar, o que neste contexto pode propiciar um *feedback* mais construtivo.

2.3. A Relação de Serviço e o Comportamento de Ajuda do Empregado

É inevitável abordar-se a relação de serviço cliente-trabalhador quando se está a debater sobre o setor turístico e hoteleiro. Ademais, a hotelaria sempre primou por uma grande preocupação no que concerne a qualidade de serviço, devido à sua relação com a satisfação e fidelização do cliente (Lai *et al.*, 2018).

Aliás, tal é espelhado na grande variedade de questionários sobre a qualidade de serviço, criados desde o final do século passado, para as diversas áreas do turismo (Lai *et al.*, 2018). Parasuraman *et al.* (1988), por exemplo desenvolveu um instrumento com o objetivo de diferenciar as expectativas do cliente daquilo que o mesmo entende que recebeu – o SERVQUAL. Esta escala utiliza 5 dimensões para descrever a satisfação do consumidor com a qualidade do serviço (Moreo *et al.*, 2019). As dimensões decompõem-se em elementos tangíveis (equipamentos, instalações, estética, apresentação do trabalhador); ou intangíveis. Dentro dos intangíveis encontram-se a fiabilidade (ou seja, “a capacidade de o pessoal concretizar o nível de serviço prometido”); a capacidade de resposta; a garantia (“fator de segurança, ao transmitir confiança ao cliente”); e empatia (“cuidado, e atenção individualizada”). (Moreo *et al.*, 2019, p. 334)

Em síntese, o cliente tem expectativas altas para ambas as vertentes do serviço: “desempenho das tarefas, e conexão emocional” (Moreo *et al.*, 2019, p.344). Por exemplo, quando um hóspede vai jantar, ele não quer apenas uma refeição de qualidade, num período de tempo adequado, servida por um empregado de mesa sorridente (Moreo *et al.*, 2019). Os hóspedes

querem sentir que o colaborador que os está a servir, está genuinamente feliz por executar essa tarefa. (Moreo *et al.*, 2019) e procura atender às suas necessidades.

De acordo com Moreo *et al.* (2019) existem comportamentos e atitudes que agregadas à qualidade de serviço desempenham um papel importante na satisfação do cliente, como o comportamento de ajuda do empregado.

Nesta sequência é importante introduzir o conceito de Comportamento de Ajuda. Este caracteriza-se por aqueles comportamentos positivos dos trabalhadores que vão além do que é esperado. (Rotundo & Sackett, 2002; Hwang *et al.*, 2021). Estes comportamentos não estão necessariamente associados à organização, pois podem-se manifestar noutras dimensões que aparentemente não beneficiam a mesma, mas que indiretamente a beneficiam. Entre elas, a dimensão dos seus pares (ao partilhar informação com os mesmos), ou até para com o cliente, ao concretizar pedidos fora das funções do colaborador, ou das normas-padrão do hotel. Em suma, este comportamento pode gerar efeitos positivos na qualidade de serviço e na satisfação do cliente, particularmente se direcionado para a esfera do cliente, pois o mesmo irá sentir que recebeu um tratamento especial.

2.4. A comparação entre o *feedback* das OCRs e o *feedback* das chefias

De acordo com Hwang *et al.* (2021), as *online customer reviews* são uma nova forma de *feedback* acerca do desempenho dos trabalhadores, com características únicas e particulares. Segundo Mauri & Minazzi (2013) as OCRs têm de facto um papel determinante nas intenções de compra, e no processo de decisão dos consumidores. Como tal, os gestores devem ter em atenção os comentários positivos e negativos dos clientes, pois estes vão influenciar positiva ou negativamente a perceção dos outros utilizadores acerca do produto ou serviço em causa.

Ademais, as OCRs podem ser vistas como um instrumento gratuito que auxilia as empresas a compreender qual o serviço que é esperado pelos seus clientes (Mauri & Minazzi, 2013), e a reforçar a sua posição competitiva no mercado, uma vez que toda esta informação gerada nas plataformas *online* oferece aos gestores uma oportunidade de solucionar a complexa questão da fidelização do consumidor (Sinha *et al.*, 2021).

Neste sentido, é apropriado dizer que as OCRs devem requerer a atenção, não só da gestão no geral (nomeadamente a comercial), mas também da gestão de recursos humanos (GRH). Os autores Hwang *et al.* (2021) foram pioneiros em relacionar a GRH às OCRs, constatando uma comparação entre as mesmas e a Avaliação de Desempenho. Em primeiro lugar, a avaliação de desempenho tradicional é feita formalmente e oferece informação relevante para variadas decisões, como promoções ou cessações de contrato, enquanto as OCRs possuem um carácter informal e são geradas espontaneamente (Hwang *et al.*, 2021). Em segundo lugar, OCRs são de livre acesso ao público, ao contrário da avaliação de desempenho “cuja informação é confidencial, e apenas diz respeito ao avaliador e avaliado” (Hwang *et al.*, 2021, p.1462). Outra diferença essencial é a particularidade de as *online reviews* serem de difícil identificação (ou até anónimas), contrariamente à avaliação de desempenho onde todos os avaliados e avaliadores estão devidamente identificados (Hwang *et al.*, 2021).

Contudo, e tendo em conta todas as distinções acima descritas, pode-se afirmar que provavelmente uma não substitui a outra, no entanto, Hwang *et al.*, (2021) acreditam que é possível usar este *feedback online* do cliente como informação acerca da *performance* dos trabalhadores, para auxiliar a tomada de decisão relacionada com a AD, nomeadamente o que diz respeito a pagamentos de prémios, promoções e outros incentivos, por exemplo.

Tendo em mente que para a qualidade do serviço o comportamento do trabalhador é um fator muito importante, é possível explicar que este “comportamento de ajuda” pode ter efeitos positivos na perceção do cliente de um serviço personalizado e de qualidade, podendo gerar E-word-of-mouth e OCRs positivas. Simultaneamente, OCRs positivas provavelmente também impactam positivamente o comportamento de ajuda dos empregados.

Neste seguimento, este estudo achou pertinente comparar estes dois tipos de *feedback* (OCRs diretas e o *feedback* mais formal enquadrado na avaliação de desempenho), e verificar qual teria mais impacto no comportamento de ajuda do trabalhador a quem o respetivo *feedback* é direcionado.

De salientar que neste estudo, decidiu-se optar por executar esta comparação no âmbito das OCRs positivas e de uma avaliação de desempenho ancorada na “strengths-based approach”, ou seja, na perspetiva de um *feedback* baseado e focado nos pontos fortes do colaborador (Dubord & Forest, 2022). Esta escolha prende-se com o facto de existir evidência sólida de

que esta abordagem de identificação e uso dos pontos fortes do trabalhador, produz melhores resultados ao nível do bem-estar e do desempenho (Dubord & Forest, 2022).

Posto isto, e para poder comparar convenientemente a influência destes dois tipos de *feedback* positivo, no comportamento de ajuda dos colaboradores, constatou-se como essencial revisitar a teoria da autodeterminação e da satisfação das necessidades psicológicas dos indivíduos, para perceber se este processo psicológico pode mediar esta influência.

Como é explicado pelos autores Dubord & Forest (2022), a teoria da autodeterminação “é uma macro-teoria da motivação humana proposta por Deci & Ryan (1985), que afirma que os indivíduos têm pelo menos 3 necessidades psicológicas” (p.6). Estas necessidades psicológicas podem ter como natureza a autonomia, a competência e o relacionamento. Segundo Manganelli et al. (2018) a autonomia retrata a necessidade que as pessoas têm de ter algum poder de decisão no seu trabalho, e na forma como o realizam; a competência prende-se com a necessidade de sentir que se está a fazer um bom trabalho, e que este nosso contributo é importante para os resultados da empresa; e a necessidade de relacionamento refere-se a um sentimento de pertença, e de estabelecer relações fortes com os outros.

Ademais, segundo esta teoria quanto mais as necessidades psicológicas forem satisfeitas, maior será a *performance* e o bem-estar dos trabalhadores (Dubord & Forest, 2022; Manganelli et al., 2018).

Assim, acredita-se que a existência de *feedback* sobre o comportamento do empregado irá propiciar a satisfação das NPB, que por sua vez são essenciais para o comportamento de ajuda, surgindo por isso as primeiras hipóteses deste estudo.

H1) O feedback influencia positivamente a satisfação das NPB.

H2) A satisfação das NPB relacionam-se positivamente com o comportamento de ajuda do empregado.

Em suma, a satisfação das NPB tem um papel mediador na relação entre o feedback e o comportamento de ajuda.

Acredita-se ainda que quando é o próprio colaborador a ler a *online customer review* na plataforma, este estará a identificar as suas “forças” e competências autonomamente, e a usar essa informação para desenvolver a sua *performance* sem qualquer influência de terceiros, ou

seja em plena autonomia. Este formato permitirá ao empregado um comportamento autorregulado e, de acordo com a teoria da autodeterminação um bom desempenho.

Para além disso, estes comentários vindos diretamente do cliente tornam claro para o colaborador o significado que a sua função tem para os resultados do hotel, podendo até atribuir mais importância à função do colaborador (potenciando assim, a necessidade da competência).

Por outro lado, no que concerne a necessidade de relacionamento, as OCRs poderão não ter grande efeito. Porém, é possível que impactem o comportamento de ajuda no que diz respeito à dimensão dos pares, aumentando a cooperação com os colegas, o que pode fomentar as suas relações com os outros e por esta via o comportamento de ajuda.

Já quando esta informação é transmitida pela chefia (neste caso, a chefia direta dá um *feedback* semelhante ao da avaliação de desempenho ao trabalhador), então é possível que a autonomia e competência percebidas não sejam tão elevadas, uma vez que perde um pouco desse caráter quando é a chefia a alertar para a alteração de comportamento. Assim é possível que o impacto no desempenho, mais concretamente no comportamento de ajuda, não seja tão grande.

Assim sendo, conjecturou-se as seguintes hipóteses:

H3) A satisfação das NPB será maior no cenário do autofeedback¹ através de uma OCR, quando comparado com o cenário de feedback geral da chefia².

H4) O comportamento de ajuda dos colaboradores será maior no cenário de autofeedback através de uma OCR, quando comparado com o cenário de feedback geral da chefia.

Posto isto, pareceu pertinente estudar também outros tipos de *feedback* relacionados com a chefia direta e com as *online reviews*, que se pudessem situar entre os mencionados acima contemplando assim outras situações possíveis no contexto de trabalho. Foram então idealizados dois cenários intermédios, o primeiro onde a chefia dá o seu *feedback* ao mostrar uma OCR ao seu subordinado; e o outro onde a chefia faculta *feedback* mencionando uma

¹ Autofeedback – o colaborador lê a OCR sozinho

² Feedback geral da chefia – a chefia direta dá feedback semelhante ao da avaliação de desempenho ao trabalhador

OCR que observou (referindo indiretamente o conteúdo da mesma, ao invés de mostrá-la ao colaborador).

Tendo em mente a teoria da autodeterminação, é possível prever que nestas situações intermédias a satisfação das NPB e o comportamento de ajuda serão também eles intermédios relativamente aos cenários iniciais. Uma vez que nos cenários intermédios referidos acima, a informação não é obtida diretamente pelo próprio trabalhador, podendo abrir espaço à interpretação e intervenção da chefia, as situações poderão propiciar uma satisfação das NPB menor e conseqüentemente, menores alterações no comportamento de ajuda, quando comparado com o cenário de autofeedback. Isto porque ambas as necessidades de autonomia e de competência podem tornar-se mais diminutas, quando comparadas com o cenário de autofeedback. Ao mesmo tempo, é provável que ocorra o inverso entre estes cenários intermédios e o do feedback geral da chefia, visto que este último torna ainda mais irrelevantes necessidades como a autonomia e a competência.

H5) A satisfação das NPB nos cenários intermédios (do feedback direto³ e indireto⁴ da chefia) será menor quando comparado com o cenário do autofeedback, e será maior quando comparado com o cenário de feedback geral da chefia.

H6) O comportamento de ajuda dos colaboradores nos cenários intermédios (do feedback direto e indireto da chefia) será menor quando comparado com o cenário do autofeedback, e será maior quando comparado com o cenário de feedback geral da chefia.

Dentro dos cenários intermédios referidos anteriormente, é possível prever que o de *feedback* direto da chefia exibirá melhores resultados no que concerne as variáveis do comportamento de ajuda e da satisfação das NPB, comparativamente ao cenário de feedback indireto. Isto porque, é possível que ocorra uma ligeira diferença nos resultados no que diz respeito às necessidades de competência. Enquanto que a autonomia fica em ambos os casos igualmente diminuída, a competência poderá ser mais satisfeita no cenário de feedback direto, visto que neste caso o trabalhador visualiza diretamente o discurso do cliente, ao contrário do outro cenário em que esse discurso é proferido pelo superior. Esta pequena distinção pode ser significativa, pois quando é a chefia a expressar o conteúdo da OCR, o

³ Feedback direto da chefia – a chefia direta dá feedback ao trabalhador mostrando-lhe uma OCR que leu

⁴ Feedback indireto da chefia - A chefia direta dá feedback ao trabalhador, mencionando uma OCR que leu

seu discurso carrega a sua interpretação da mesma, que pode não agregar tudo o que o comentário do hóspede pretendia fazer chegar ao colaborador.

Em síntese, formulou-se as seguintes hipóteses:

H7) A satisfação das NPB será maior no cenário de feedback direto da chefia, quando comparado com o cenário de feedback indireto da chefia.

H8) O comportamento de ajuda dos colaboradores será maior no cenário do feedback direto da chefia, quando comparado com o cenário de feedback indireto da chefia.

De ressaltar que quanto à satisfação das necessidades de relacionamento, os tipos de *feedback* dos cenários intermédios não devem diferenciar-se muito entre si, nem do cenário de feedback geral da chefia. Todavia quando comparados com o autofeedback, todos eles poderão incorrer em diferenças. Isto poderá dever-se à relação dos indivíduos com a respetiva chefia. Segundo Manganelli *et al.* (2018), uma chefia com inteligência emocional, capaz de ser empática, de respeitar e apoiar os seus subordinados, vai alcançar melhores resultados, pois o seu comportamento vai também contribuir para uma maior satisfação das 3 necessidades psicológicas. Por contraste, uma chefia que seja alienada de competências interpessoais ou até tóxica, produzirá resultados opostos. Em suma, a boa/má relação que o trabalhador tem com a sua chefia direta pode influenciar a satisfação das suas NPB, e a sua predisposição para valorizar ou não o seu *feedback*, e, por conseguinte, alterar o seu comportamento de ajuda ao cliente. Sendo assim, a relação do trabalhador com a chefia será um elemento a considerar no estudo.

Na figura abaixo pode-se ver uma sumarização deste modelo conceptual.

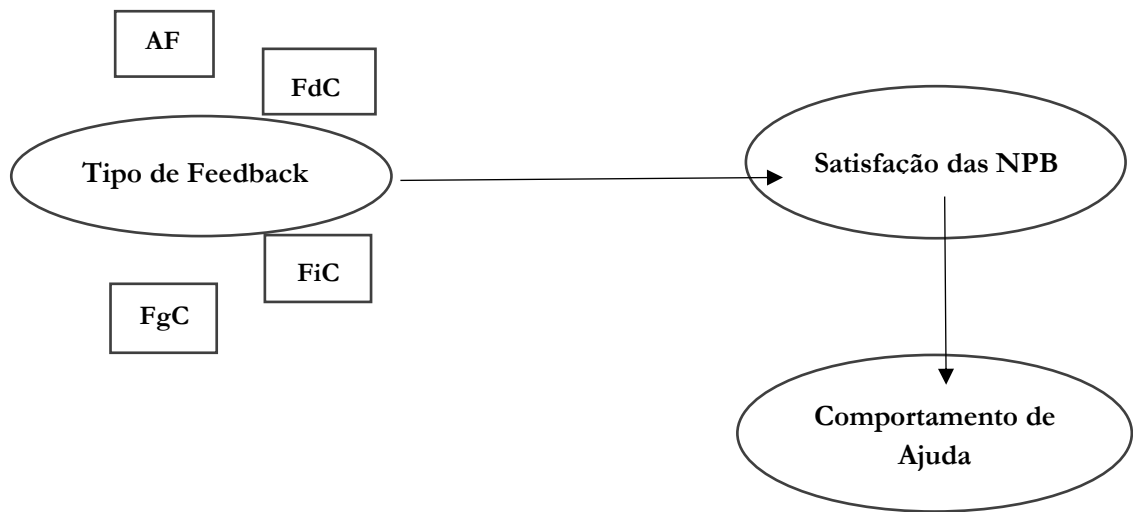


Figura 1- Estrutura do Modelo Conceptual. AF = Autofeedback (trabalhador lê a OCR sozinho). FdC = Feedback direto da chefia (A chefia direta dá feedback ao trabalhador mostrando-lhe uma OCR que leu). FiC = Feedback indireto da chefia (A chefia direta dá feedback ao trabalhador, mencionando uma OCR que leu). FgC = Feedback geral da chefia (A chefia direta dá feedback semelhante ao da avaliação de desempenho ao trabalhador)

Metodologia

3. METODOLOGIA

3.1. Estratégia Metodológica

A metodologia a adotar neste estudo é do tipo quantitativo, nomeadamente sobre a forma de um estudo semi-experimental com inquérito, uma vez que se trata de uma metodologia com elevada validade interna e os estudos de autores anteriores, revistos na revisão da literatura deste trabalho optaram por essa estratégia metodológica. De salientar o estudo de Hwang *et al.* (2021), visto que é o que possui mais semelhanças com a temática que é estudada neste trabalho. Como tal, a autora optou por se inspirar e guiar pelo mesmo, com as devidas adaptações.

Assim sendo, foi utilizada uma estrutura de estudo semi-experimental entre grupos, ou seja, os participantes foram expostos apenas a um dos 4 cenários possíveis. Cada um destes cenários está relacionado com um tipo de *feedback* espelhado no modelo conceptual da Figura 1 (Autofeedback, Feedback direto da chefia, Feedback indireto da chefia e Feedback geral da chefia).

O inquérito é composto por 3 partes, sendo a primeira designada de “Cenários Hipotéticos”, seguida do questionário sobre a satisfação das NPB, o comportamento de ajuda dos participantes, a relação dos mesmos com a sua chefia direta, e finalmente a dos “Dados Sociodemográficos e profissionais”.

Na primeira parte são apresentados os cenários. O cenário relativo ao Autofeedback, visto que inclui uma OCR, foi baseado em parte em comentários visualizados nas plataformas *online Booking* e *Tripadvisor*. Por outro lado, nos cenários do Feedback da Chefia, foram criadas situações hipotéticas em que a chefia direta do empregado discute com o mesmo o seu desempenho, transmitindo-lhe as ideias espelhadas na *online review*, em contextos específicos e coerentes com o tipo de *feedback* que se está a estudar. Todos os cenários estão transcritos no Anexo 1) deste trabalho, e são seguidos de uma questão para avaliar a importância que o respetivo tipo de *feedback* tem para o inquirido, com resposta em escala de *Likert*.

Essa questão serve para recolher informação relevante acerca da importância que os 4 tipos de *feedback* têm para os inquiridos. Foi ainda incluída uma secção para perceber se os cenários foram desenvolvidos de forma realista.

De seguida, cada participante vai responder a um conjunto de itens, que pretende avaliar a satisfação das NPB e o comportamento de ajuda dos participantes, dado o respetivo cenário. Ademais, uma escala relacionada com a teoria de *Lmx* foi usada no final desta secção, para avaliar a relação do participante com a sua chefia direta, uma vez que este pode ser um fator que influencia a importância do feedback.

Para além disso, foi colocada uma “pergunta armadilha” depois dos itens das diferentes escalas de medição para verificar a atenção dos inquiridos e a veracidade das suas respostas (Malone & Lusk, 2019), pois caso os participantes comecem a responder aleatoriamente, tal poderá comprometer os resultados do estudo.

Finalmente, a terceira parte é composta por algumas questões sociodemográficas, para caracterizar a amostra. De assinalar que está também prevista uma questão no final do inquérito, onde os participantes são convidados a reportar alguma suspeição que tenham acerca do objetivo final do questionário. Esta pergunta serve para a equipa de investigação perceber se os inquiridos perceberam que as diferentes secções estão relacionadas, pois se tal acontecer poderão ocorrer algumas respostas enviesadas.

Todas estas informações encontram-se na Tabela 9 do Anexo 2 e no Anexo 3, devidamente desenvolvidas e referenciadas.

3.2. Procedimentos de recolha de dados

O instrumento de recolha de dados foi através de um inquérito, como já foi referido anteriormente, sendo que o mesmo foi divulgado através de um *link* no LinkedIn, onde se abordou profissionais e gestores do setor hoteleiro, de modo a os sensibilizar para a sua participação no estudo.

Os participantes tinham apenas a condição de estarem em funções no setor hoteleiro (de 4 e 5 estrelas), pelo menos há 3 meses, de modo a assegurar que a amostra é relevante. A decisão de focar o estudo nos hotéis de maior gama, tem como objetivo ter uma amostra mais homogénea, e a constatação de que os hotéis de 4 e 5 estrelas têm normalmente um sistema implementado e mais consistente no que concerne estratégias de *marketing*, relação com o cliente, aplicação das novas tecnologias (Kourtesopoulo *et al.*, 2018), apostando bastante num serviço de qualidade com grande orientação para o cliente.

Optou-se também por solicitar aos participantes para reencaminharem o *link* do inquérito para outras pessoas que estivessem a trabalhar há 3 meses ou mais no setor hoteleiro, criando assim um efeito bola de neve na divulgação do questionário. Este *link* mencionado reencaminhou cada participante aleatoriamente para um dos 4 inquéritos com os respetivos cenários, para que se formassem amostras homogéneas. De ressaltar que o referido inquérito tem uma pequena introdução onde se explica que as respostas são utilizadas apenas para fins académicos sendo todas elas anónimas, e que estão dentro das normas da proteção de dados.

Esta investigação foi inicialmente executada apenas no território nacional, e por essa razão o inquérito foi originalmente escrito em português e divulgado a trabalhadores e gestores hoteleiros portugueses.

De referir também que as escalas de *Likert* utilizadas no questionário, assim como a escala usada para quantificar o nível de comportamento de ajuda (Axtell *et al.*, 2007; Duan *et al.*, 2019) foram traduzidas de inglês para português, sendo que a sua tradução foi realizada pela equipa de investigação, uma vez que não se encontram traduzidas oficialmente para a língua portuguesa. O mesmo aconteceu na escala de diferencial semântico utilizada para medir o “Realismo do Cenário” de Hwang *et al.* (2021). Já a escala de medição da satisfação das NPB (Longo *et al.*, 2016) foi traduzida segundo o recente artigo de Nunes *et al.* (2023), bem como o conjunto de perguntas sobre a relação do inquirido com a chefia que foram retiradas de autor Graen & Uhl-Bien (1995) e traduzidas por Teixeira (2021).

Posteriormente, foi também divulgada uma outra versão do questionário em inglês, na plataforma *Amazon Mechanical Turk* para aumentar o número de inquiridos e enriquecer os resultados do estudo. Segundo Mellis & Bickel (2020) esta plataforma é um bom instrumento para coletar dados de forma rápida, num grande universo de participantes, com garantia de rigor e qualidade dos dados, particularmente quando se trata de estudos dentro das ciências sociais e comportamentais. Contudo, os autores alertam também para algumas das limitações desta plataforma, mencionando a necessidade de atenção e controlo em relação ao tipo de participantes que respondem ao questionário. Neste sentido, a secção “Relevância da Amostra” e as denominadas “perguntas-armadilha” revelaram-se particularmente importantes para fazer este controlo da qualidade das respostas dadas, visto que cerca de 60% destas foram desconsideradas por não cumprirem os requisitos de autenticidade necessários.

Posto isto, as duas bases de dados forma aglutinadas dado o controlo realizado e a garantia que a literatura dá acerca da validade do seu uso.

3.3. Procedimentos de Análise dos dados

Recorreu-se aos *softwares* IBM SPSS e SPSS AMOS para a análise quantitativa dos dados. Primeiramente, realizou-se a Análise Fatorial Exploratória da escala usada para medir o comportamento de ajuda, pois esta escala juntou itens de duas escalas diferentes, e a Análise Fatorial Confirmatória para verificar a validade e fiabilidade das medidas usadas.

Em seguida, procedeu-se à análise de regressão linear para testar a relação entre feedback, SNPB e comportamento de ajuda. Para além disso, foi possível testar as restantes hipóteses criadas neste estudo, através do teste ANOVA *one-way*, um teste paramétrico normalmente utilizado para comparar mais de 2 amostras independentes (Maroco, 2007). Neste caso, as amostras são constituídas entre os participantes que tiveram acesso a um dos respetivos cenários (AF; FdC; FiC e FgC - os tipos de *feedback* que se pretende estudar em cada cenário).

Para testar as hipóteses foi necessário avaliar se existem diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes cenários. Para isso, comparou-se as médias de cada grupo amostral, k.

Posteriormente, comparou-se também k médias, duas a duas para se perceber quais os pares de médias diferentes. Existem vários testes para este efeito (testes *post-hoc* de comparações múltiplas), sendo um dos mais utilizados o teste de Tuckey (Maroco, 2007) que por esse motivo foi escolhido pela equipa de investigação para esse efeito.

De notar que, segundo Maroco (2007) se as amostras deste estudo forem demasiado pequenas, este teste exige que os grupos analisados possuam uma distribuição normal. Se assim for, esta normalidade tem de ser verificada com outro tipo de testes, sendo que caso não se verifique essa distribuição normal, em alternativa poderá ser utilizado o teste não-paramétrico *Kruskal-Wallis* (ou teste H).

Resultados

4. RESULTADOS

4.1. Caracterização da Amostra

No questionário foram obtidas 260 respostas no total (111 através de inquiridos abordados no LinkedIn, e 149 através da plataforma MTurk). A distribuição do número de respostas ao questionário por cenário variou entre 60 e 70 e encontra-se detalhada na Tabela 1 em baixo.

De salientar que o número de respostas dadas através do MTurk foi consideravelmente maior, no entanto as selecionadas como válidas para este estudo foram as espelhadas na Tabela 1. A percentagem de respostas MTurk que foram aproveitadas para este estudo, por reunirem as condições necessárias à sua relevância, estiveram entre os 30 a 40% do total de respostas dadas nesta plataforma. Posto isto, é possível dizer que as perguntas colocadas para garantir que a amostra era relevante, e as “perguntas armadilha” revelaram-se bastante importantes para assegurar a validade deste estudo.

Tabela 1 - Dimensão da amostra por cenários

	Autofeedback (AF)	Feedback direto da chefia (FdC)	Feedback indireto da chefia (FiC)	Feedback geral da chefia (FgC)
LinkedIn	33	27	26	25
MTurk	41	34	41	33
Total	74	61	67	58

Este questionário foi *online*, e tinha todas as respostas como obrigatórias, à exceção da última do “comentário final” onde os participantes podiam nomear se tinham algum comentário ou suspeição relacionados com o objetivo do estudo. Na versão em português, divulgada pelo LinkedIn nenhum dos participantes fez qualquer comentário. Por contraste na MTurk alguns dos participantes optou por responder, mas sempre fazendo comentários relativamente à relevância do estudo, sem nunca nomearem alguma suspeição acerca dos objetivos do mesmo.

Assim sendo, é possível concluir que nenhum dos participantes foi capaz de perceber a finalidade das questões do inquérito, ou então, simplesmente não acharam pertinente partilhar qualquer comentário ou suspeição que tiveram acerca do mesmo.

Em relação às questões colocadas aos participantes no início do inquérito que tinham como finalidade perceber se os cenários criados eram realistas, constatou-se que em todos os cenários os participantes oscilaram entre o nível 4 e 7 da escala, sendo que a maioria das respostas se concentrou nos valores que aferiam mais realismo aos cenários criados, o que foi considerado como uma boa base de confiança por parte da amostra, de que os cenários criados de forma geral foram bem conseguidos.

Relativamente à caracterização sociodemográfica e profissional da amostra, foi possível tirar um quadro sumário que se encontra, de seguida, na Tabela 2.

No que concerne a variável do sexo a amostra é algo equilibrada pois nenhum dos sexos ficou com valores muito maiores do que o outro, em nenhum dos cenários. A média das idades dos participantes variou entre os 25 e os 38 anos.

O grau de habilitações académicas mais predominante foi a Licenciatura em todos os cenários, variando entre os 55,6% e os 81% (isto respostas LinkedIn e MTurk). No entanto nesta variável notam-se diferenças no que respeita os graus de habilitações seguintes. Como se pode ver na tabela abaixo o Ensino Secundário é o segundo grau de qualificações mais frequente dentro dos participantes abordados pelo LinkedIn, seguido do Mestrado e do Bacharelato. Porém, este segundo lugar na amostra de participantes do MTurk é o Mestrado, sendo que a percentagem do Ensino Secundário vem logo a seguir variando entre os 0 e os 6,4%, seguido do Bacharelato (0-2,1%). O grau de Doutoramento apenas foi registado no cenário de feedback indireto da chefia com 2,4%.

Quanto à experiência na atual empresa nota-se que as percentagens mais altas dos participantes LinkedIn recaíram sobre os “3 meses a 1 ano”, já nos inquiridos MTurk a opção mais escolhida foi “3 a 5 anos”. Uma razão para este diferencial poderá estar na média das idades dos participantes. Como referido acima a média das idades dos inquiridos Mturk é um pouco superior comparativamente à dos participantes do LinkedIn, o que poderá justificar que os mesmos estejam já mais estáveis no respetivo empregador. Já no que respeita a opção menos escolhida, em ambos os casos esta foi a opção “mais de 10 anos”.

Por contraste, relativamente à experiência no setor hoteleiro/restauração verificou-se que a opção menos escolhida foi a “3 meses a 1 ano”, enquanto a mais selecionada oscilou entre as restantes opções nas respostas LinkedIn. Por outro lado, e no seguimento do parágrafo anterior, os participantes MTurk oscilaram entre as 3 opções mais fortes em termos de experiência no setor mencionado, o que é coerente com as respostas dadas na anterior questão.

Relativamente à variável “tipo de contrato” verificou-se que os participantes do LinkedIn apenas apresentaram ter contratos sem termo e a termo, sendo que nenhuma destas modalidades registou uma predominância definitiva. Por outro lado, os participantes do MTurk já apresentaram valores em todos os tipos de contrato do inquérito, incluindo a vertente “Trabalhador Independente”. Contudo, a maioria estava, à altura do questionário, com contrato sem termo. Estes valores podem estar relacionados com a duração de experiência na atual empresa. Visto que nas respostas LinkedIn registou-se bastante a opção “3 meses a 1 ano” isto poderá justificar o facto de os contratos a termo terem alguma expressão nesta questão. Já as respostas MTurk apresentam uma maior diversidade, que pode estar relacionado com o país de origem dos participantes. A maioria dos inquiridos desta plataforma estavam identificados como norte-americanos, que por tradição cultural têm um maior leque de tipologias contratuais (Houseman & Machiko, 2003).

No que concerne a variável “cargo da chefia”, a amostra revelou-se maioritariamente composta por participantes que à data não tinham qualquer posição de chefia. Os lugares seguintes foram ocupados sequencialmente, pela opção de supervisão (33,3%-18,5%), seguida da chefia intermédia (10,9%-17%), e por fim o cargo de direção (3,7%-4,8%). Em suma, a maioria dos inquiridos não tem nenhum subordinado, o que poderá querer dizer que é mais fácil para si colocar-se no exercício que lhe foi colocado nos diferentes cenários.

Tabela 2 - Caracterização Sociodemográfica e Profissional da Amostra

	Autofeedback (AF)	Feedback direto da chefia (FdC)	Feedback indireto da chefia (FiC)	Feedback geral da chefia (FgC)
Sexo	Feminino – 44,1%* 46,8%**	Feminino – 48,1%* 61,9%**	Feminino – 44,4%* 63,8%**	Feminino – 51,9%* 47,4%**
	Masculino – 55,9%* 53,2%**	Masculino – 48,1%* 38,1%**	Masculino – 55,6%* 36,2%**	Masculino – 44,4%* 52,6%**

		Prefiro não dizer – 3,7%*	Prefiro não dizer – – 3,7%*
Idade	Média = 28*/ 38**	Média = 25*/ 36**	Média = 25*/ 38**
Habilitações Literárias	Ensino Secundário – 29,4%*/ 6,4%**	Ensino Secundário – 29,6%*/ 6,4%**	Ensino Secundário – 29,6%*
	Bacharelato – 8,8%* 2,1%**	Bacharelato – 3,7%* 2,1%**	Bacharelato – 3,7%*
	Licenciatura – 55,9%* 72,3%**	Licenciatura – 55,6%* 72,3%**	Licenciatura – 55,6%* 81%**
	Mestrado – 5,9%* 19,1%**	Mestrado – 11,1%* 19,1%**	Mestrado – 11,1%* 16,7%**
			Doutoramento – 2,4%**
Experiência na empresa atual	De 3 meses a 1 ano – 38,2%*/ 14,9%**	De 3 meses a 1 ano – 48,1%*/ 11,9%**	De 3 meses a 1 ano – 44,4%*/ 10,6%**
	De 1 ano a 3 anos – 23,5%*/ 17%**	De 1 ano a 3 anos – 29,6%*/ 38,1%**	De 1 ano a 3 anos – 29,6%*/ 29,8%**
	De 3 anos a 5 anos – 29,4%*/ 36,2%**	De 3 anos a 5 anos – 14,8%*/ 33,3%**	De 3 anos a 5 anos – 14,8%*/ 46,8%**
	De 5 anos a 10 anos – 8,8%*/ 23,4%**	De 5 anos a 10 anos – 7,4%*/ 11,9%**	De 5 anos a 10 anos – 8,2%*/ 3%**
	Mais de 10 anos – 8,5%**	Mais de 10 anos – 4,8%**	Mais de 10 anos – 3%*/ 3%**
			Mais de 10 anos – 3,7%*/ 2,6%**
Experiência no setor da hotelaria/restauração	De 3 meses a 1 ano – 6,4%**	De 3 meses a 1 ano – 7,4%*/ 2,4%**	De 3 meses a 1 ano – 6,4%**
	De 1 ano a 3 anos – 22,2%*/ 25,5%**	De 1 ano a 3 anos – 22,2%*/ 7,1%**	De 1 ano a 3 anos – 18,5%*/ 14,9%**
	De 3 anos a 5 anos – 16,1%*/ 14,9%**	De 3 anos a 5 anos – 14,9%*/ 14,3%**	De 3 anos a 5 anos – 33,3%*/ 17%**
	De 5 anos a 10 anos – 38,2%*/ 31,9%**		De 5 anos a 10 anos – 18,5%*/ 13,2%**
	Mais de 10 anos – 23,5%*/ 21,3%**		De 3 anos a 5 anos – 18,5%*/ 13,2%**

		De 5 anos a 10 anos – 33,3%*/ 45,2%**	De 5 anos a 10 anos – 25,9%*/ 36,2%**	De 5 anos a 10 anos – 25,9%*/ 36,8%**
		Mais de 10 anos – 22,2%*/ 31%**	Mais de 10 anos – 22,2%*/ 25,5%**	Mais de 10 anos – 22,2%*/ 31,6%**
Tipo de contrato	Contrato sem termo – 58,8%*/ 40,4%**	Contrato sem termo – 44,4%*/ 59,5%**	Contrato sem termo – 48,1%*/ 51,1%**	Contrato sem termo – 55,6%*/ 44,7%**
	Contrato a termo – 41,2%* 29,8%**	Contrato a termo – 55,6%*/ 19%**	Contrato a termo – 51,9%*/ 40,4%**	Contrato a termo – 44,4%*/ 31,6%**
	Trabalhador independente- 29,8%**	Trabalhador independente- 21,4%**	Trabalhador independente- 8,5%**	Trabalhador independente- 23,7%**
Cargo de chefia	Não – 58,8%*/ 51,1%**	Não – 66,7%/52,4%**	Não – 63%*/ 61,7%**	Não – 55,6%*/ 56,4%**
	Sim (Supervisão) – 29,4%*/ 27,7%**	Sim (Supervisão) – 18,5%*/ 26,2%**	Sim (Supervisão) – 22,2%*/ 25,5%**	Sim (Supervisão) – 33,3%*/ 28,4%**
	Sim (Chefia intermédia) – 11,8%*/ 17%**	Sim (Chefia intermédia) – 14,8%*/ 16,7%**	Sim (Chefia intermédia) – 11,1%*/ 8,5%**	Sim (Chefia intermédia) – 11,1%*/ 10,9%**
	Sim (Cargo de direção) – 4,3%**	Sim (Cargo de direção) 4,8%**	Sim (Cargo de direção) – 3,7%*/ 4,3%**	Sim (Cargo de direção) – 4,3%**

*Valores LinkedIn/ **Valores do MTurk

4.2. Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória

De forma a garantir que as escalas usadas, e respetivos itens permitem medir convenientemente as variáveis que se pretendem estudar neste trabalho, procedeu-se à Análise Fatorial Exploratória, em particular para a escala do Comportamento de Ajuda, uma vez que foram adicionados itens de uma outra escala de Duan *et al.* (2019), àquela que se teve por base de Axtell *et al.* (2007). Como tal, acabou por se executar esta análise a esta escala apenas. Isto porque as restantes escalas utilizadas para estudar a satisfação das NPB (Longo *et al.* (2016)) e a variável moderadora da relação dos inquiridos com a chefia (Graen & Uhl-

Bien (1995)) são escalas já utilizadas em literatura anterior, onde passaram por este tipo de análise.

Assim sendo, de referir que a escala final utilizada no questionário para medir o Comportamento de Ajuda é composta por 4 itens da escala de Axtell *et al.* (2007) mais dois da escala dos autores Duan *et al.* (2019). Estes dois últimos itens foram adicionados para a equipa de investigação conseguir medir também o comportamento de ajuda na vertente de relacionamento com os pares. Em síntese, a escala final tem 6 itens no total, e segundo a análise fatorial exploratória, a sua variância explicada é de 17,84%, com um alfa de cronbach de 0,876 ou seja, segundo Pestana & Gageiro (2003) é possível concluir que o conjunto de itens utilizado para medir o comportamento de ajuda tem uma consistência interna muito boa.

Em complemento à análise fatorial exploratória realizou-se posteriormente a Análise Fatorial Confirmatória para testar se o modelo executado estaria a medir convenientemente os construtos deste estudo.

Assim sendo, desenhou-se o modelo de variáveis que estava previsto no programa IBM SPSS AMOS que está representado no Anexo 4, e optou-se por apenas incluir os itens da satisfação das necessidades psicológicas básicas, excluindo os da frustração, uma vez que para os objetivos deste estudo estes últimos não são tão importantes.

Neste seguimento, e após a análise do *model fit* constatou-se que os valores do *chi-squared* (χ^2/DF) não estariam corretos pois estavam bastante acima do recomendado. Após uma análise cuidadosa, constatou-se que o problema estava nos níveis de correlações múltiplas dos itens de relacionamento da escala da SNPB, pois estes apresentavam níveis abaixo dos 0,5, o que segundo Maroco (2014) é bastante baixo em termos de significância.

De seguida, procedeu-se novamente ao cálculo das estimativas do modelo sem esses itens, o que resultou em valores já razoáveis e dentro do pretendido para uma correta medição das variáveis do estudo, conforme se pode observar na tabela 3. O *chi-squared* (χ^2/DF) final registou o valor com um p-valor do modelo $< 0,5$ que, de acordo com Maroco (2014) não é considerado bom, porém é permissível. Também segundo Maroco (2014) o CFI e o NFI apresentaram valores que não são considerados ótimos, contudo são valores razoáveis. Por sua vez o RMSEA do modelo, também segundo os critérios de Maroco (2014), registou um valor que se pode considerar como moderado.

Tabela 3 – Índices do Modelo de Medida (AFC pelo AMOS)

Chi-square/df (cmin/df)	CFI	NFI	RMSEA
3,05	0,92	0,81	0,09

Posto isto, o cálculo das medidas compósitas para medição dos diferentes conceitos que o questionário pretende medir também tiveram estas alterações em conta, calculando-se a média dos conceitos em questão, nomeadamente o da satisfação das necessidades psicológicas básicas, sem os itens que tiveram de ser retirados na AFC.

4.3. Análise Descritiva e Correlacional

O passo seguinte foi a análise descritiva e correlacional das variáveis. Todas as observações feitas de seguida tiveram por base a tabela 4, onde se pode atentar mais detalhadamente as medidas descritivas para as variáveis estudadas.

Em primeiro lugar, constatou-se que algumas variáveis tiveram previsivelmente correlações positivas como por exemplo a idade e a experiência no setor, ou entre esta última e o cargo da chefia. Naturalmente faz sentido que quanto mais idade os participantes tenham, maior será a sua experiência no respetivo setor de atividade onde trabalham, e que essa experiência se traduza eventualmente num crescimento ao nível da posição hierárquica que ocupam. Nesta linha de pensamento, é igualmente possível verificar correlações positivas e significativas entre as variáveis idade e habilitações literárias, bem como tipo de contrato e experiência neste setor. Talvez seja razoável explicar que colaboradores que estão há mais tempo no mercado de trabalho deste ramo de atividade, tenham acesso a vínculos contratuais mais estáveis.

Outra correlação positiva verificada foi a do cargo de chefia com a experiência no setor hoteleiro/restauração, também esta presumível e coerente com o referido nos parágrafos anteriores. De notar que esta variável do cargo de chefia está relacionada positiva e significativamente com as variáveis idade e habilitações académicas, o que demonstra que o grau de literacia dos participantes é um fator importante na sua progressão de carreira.

Relativamente às variáveis principais deste estudo, nomeadamente a satisfação das NPB e o comportamento de ajuda verificou-se entre ambas uma correlação positiva e significativa, o que poderá ser um bom presságio para as conclusões deste estudo. De salientar também que a satisfação das NPB está relacionada positiva e significativamente com o cargo de chefia do inquirido, e a sua experiência no setor estudado, o que pode querer dizer que os indivíduos com mais anos de experiência neste mercado de trabalho, e simultaneamente com cargos de responsabilidade maior são os mais satisfeitos ao nível das suas necessidades básicas psicológicas.

No que respeita a variável moderadora constatou-se uma correlação positiva com a experiência dos participantes na atual empresa, o que faz todo o sentido se pensarmos que uma boa relação com a sua chefia direta pode ser um dos fatores que levam o colaborador a permanecer mais tempo no atual empregador, porém verifica-se uma correlação negativa entre a variável moderadora e a experiência do inquirido neste ramo de atividade, o que poderá ser um fator interessante a relembrar no decorrer deste estudo.

Ademais, a variável moderadora apresenta correlações fortes e positivas com as variáveis da satisfação das NPB, comportamento de ajuda e cargo de chefia. Esta última é interessante no sentido de que talvez um indivíduo com subordinados apresente uma maior sensibilidade e empatia relativamente ao seu superior direto, uma vez que conhece alguns dos encargos e responsabilidades acrescidos, comparativamente com um que nunca teve tais incumbências.

Neste seguimento, de notar a correlação negativa entre a variável cargo de chefia e o realismo do cenário, o que poderá querer dizer que participantes com mais responsabilidade hierárquica por contraste com a reflexão do anterior parágrafo, foram quem teve mais dificuldades a se projetar nos cenários criados, o que é igualmente razoável pois os mesmos estão direcionados para o ponto de vista do subordinado, e de alguém que contacte diretamente com o cliente mais frequentemente.

Tabela 4 - Médias, desvios padrões e correlações

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Sexo (a)	1,50	,516													
2. Idade	34,41	10,791	-,004												
3. Habilitações Literárias (b)	3,81	,869	-,169**	,262**											
4. Experiência na empresa atual (c)	2,35	1,137	-,116**	,358**	,243**										
5. Experiência no setor da hotelaria e/ou restauração (d)	3,09	1,198	-,037	,148*	,017	,659**									
6. Tipo de contrato (e)	2,38	,689	-,018	,071	,016	,109	,168**								
7. Cargo de chefia (f)	2,38	,956	-,033	,461**	,446**	,370**	,137*	-,029							
8. Satisfação das NPB	5,28	1,237	-,069	,104	,096	,156*	,003	,052	,246**						
9. Comportamento de ajuda (HB)	5,42	1,305	-,009	-,003	-,030	,106	,045	,046	,151*	,858**					
10. Relação com a chefia (RC)	3,63	,727	-,055	,094	,045	,136*	-,142*	-,162**	,326**	,429**	,402**				
11. Cenário (g)	2,58	1,124	,027	-,016	-,038	,026	,043	-,024	,021	,392**	,377**	-,069			
12. Importância do feedback	3,94	,955	,074	-,021	-,032	,082	,072	,104	,123*	,616**	,701**	,326**	,265**		
13. Realismo do cenário	5,96	,855	-,066	-,275**	-,184**	,018	,190**	-,028	-,162**	,245**	,238**	,124*	,142*	,205**	

Notas: n = 260; ** p < 0,01; * p < 0,05.

(a) Sexo: 1 = Feminino; 2 = Masculino; 3- Prefiro não dizer; (b) Habilitações: 1 = Ensino Básico; 2 = Ensino Secundário; 3 = Bacharelato; 4 = Licenciatura; 4 = Mestrado; 5 = Doutorado; (c) Experiência na empresa atual: 1 = De 3 meses a 1 ano; 2 = De 1 ano a 3 anos; 3 = De 3 anos a 5 anos; 4 = De 5 anos a 10 anos; 5 = Mais de 10 anos (d) Experiência no setor da hotelaria e/ou restauração: 1 = De 3 meses a 1 ano; 2 = De 1 ano a 3 anos; 3 = De 3 anos a 5 anos; 4 = De 5 anos a 10 anos; 5 = Mais de 10 anos; (e) Tipo de contrato: 1 = Trabalhador independente; 2 = Contrato a termo; 3 = Contrato sem termo; 4 = Outro; (f) Cargo de chefia: 1 = Não; 2 = Sim – Supervisão; 3 = Sim – Chefia Intermédia; 4 = Sim – Cargo de Direção; (g) Cenários: 1 = Feedback geral da chefia; 2 = Feedback indireto da chefia; 3 = Feedback direto da chefia; 4 = Autofeedback.

4.4. Análise das Hipóteses

O passo seguinte foi procurar testar o modelo teórico, nomeadamente em que medida a variável “importância do feedback” onde os participantes avaliaram em que medida o tipo de *feedback* espelhado no cenário era importante para eles enquanto trabalhadores, influenciou a satisfação das NPB, bem como se, por conseguinte, existiu também uma relação preditiva entre estas variáveis e o comportamento de ajuda.

Para isso, primeiramente realizou-se um teste de regressão linear simples entre a importância do feedback e a satisfação das NPB. Este confirmou que a importância do feedback prevê a satisfação das NPB, pois $F(1,258) = 157,414$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,379$. Ademais, segundo Pestana & Gageiro (2003) o valor $p < 0,005$ de coeficiente mostra que a importância do feedback é relevante para o modelo, o R^2 mostra que o modelo é ajustado.

Aliás, é possível afirmar que a satisfação das NPB corresponde a:

$$\text{SNPB} = 2,133 + 0,798 * \text{importância do feedback}$$

Assim sendo, é possível afirmar que a **H1)** O feedback influencia positivamente a satisfação das NPB, foi confirmada. Aliás, já a correlação acima apresentada entre a importância do feedback e a SNPB foi positiva e muito forte, o que sugeriu logo uma boa tendência para a confirmação desta hipótese.

De seguida, foi utilizada a regressão linear múltipla para verificar se a importância do feedback e a satisfação das NPB foram capazes de prever o comportamento de ajuda. A análise resultou num modelo estatisticamente significativo [$F(2,257) = 466,900$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,784$]. Ficou assim demonstrado que a importância do feedback e a satisfação das NPB são previsores do comportamento de ajuda, sendo que a satisfação das NPB teve um $\beta = 0,686$; $t = 18,660$; $p < 0,001$ e a importância do feedback teve $\beta = 0,279$; $t = 7,584$; $p < 0,001$. Em suma, a equação que descreve esta relação é:

$$\text{Comportamento de ajuda} = 0,099 + 0,381 * \text{importância do feedback} + 0,724 * \text{SNPB}$$

Em suma, pode-se dizer que a SNPB teve mais influência na predição do comportamento de ajuda do que a importância do feedback. Aliás, a correlação entre estas duas variáveis já indicava uma tendência para esta conclusão. Portanto é razoável dizer que a **H2)** A satisfação das NPB relacionam-se positivamente com o comportamento de ajuda do empregado, foi também confirmada.

Depois da análise correlacional e de regressão linear das variáveis, passou-se para a análise dos dados no IBM SPSS por via do teste ANOVA – *one way*. Este teste paramétrico pareceu o mais adequado, pois é aquele que é normalmente utilizado para comparar mais de duas amostras independentes (Maroco, 2007). De ressaltar que se optou pelo teste paramétrico pelo facto de a amostra ser confortavelmente grande (cada grupo tem mais de 30 respostas), o que segundo Pestana & Gageiro (2003) permite a utilização do teste paramétrico, pois nestes casos o mesmo é tão sólido como um não paramétrico.

Assim sendo, primeiramente observou-se os resultados das principais variáveis deste trabalho em termos descritivos (média, desvio-padrão). Como se pode constatar através da tabela 5, a média total das respostas que mediram a satisfação das NPB foi de 5,28 com um desvio-padrão de 1,24, sendo que os cenários do Autofeedback (AF) e do Feedback direto da chefia (FdC) foram os que apresentaram os valores mais altos.

Relativamente ao comportamento de ajuda, as médias maiores registaram-se no cenário do AF e do FdC, e as mais baixas os cenários do Feedback indireto da chefia (FiC) e do Feedback geral da chefia (FgC) como se pode ver na tabela 5. Tendo em conta que ambas as escalas que mediram estes conceitos tinham 7 níveis, pode-se afirmar que a média das respostas dos inquiridos estiveram entre o nível “concordo um pouco” e “concordo”, o que revela uma forte satisfação das NPB e comportamento de ajuda dos participantes do questionário, especialmente nos cenários AF e FdC.

A variável moderadora foi medida através de uma escala de 5 níveis, e como se pode ver na tabela 5 apresentou em todos os cenários valores mais aproximados entre si, comparativamente com os dois conceitos referidos anteriormente. No total, a média de respostas para esta variável foi de 3,63 com desvio-padrão de 0,73, ou seja, os participantes deste questionário afirmaram ter uma relação com a sua chefia, em geral razoavelmente boa.

Tabela 5 - Análise Descritiva das Variáveis nos quatro Cenários

	Cenário	Média	Desvio-padrão
Satisfação das NPB	AF	5,91	0,79
	FdC	5,49	0,85
	FiC	4,91	1,22
	FgC	4,67	1,61

		Média	Desvio-padrão
Comportamento de ajuda	AF	6,05	0,76
	FdC	5,67	0,75
	FiC	5,02	1,31
	FgC	4,82	1,81
		Média	Desvio-padrão
Relação com a chefia	AF	3,54	0,74
	FdC	3,67	0,75
	FiC	3,64	0,72
	FgC	3,69	0,71

Posteriormente, foi necessário atentar na tabela ANOVA espelhada na Tabela 6 abaixo, de modo a avaliar se existem diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes cenários. Para isso, comparou-se as médias de cada grupo amostral, k.

Como se pode constatar na tabela 6, as variáveis dependentes satisfação das NPB e comportamento de ajuda têm médias com diferenças significativas entre os grupos amostrais. Isto porque o valor sig. ou $p < 0.05$ em ambas as variáveis, o que quer dizer que existem diferenças entre as respectivas médias dos cenários (Maroco, 2007).

Por outro lado, a variável moderadora tem um $p > 0,05$, o que significa que as médias dos grupos amostrais são iguais, ou seja, em termos de relação com a chefia não há uma diferença significativa entre os vários cenários.

Por conseguinte, é possível afirmar que as respostas dadas no questionário nos distintos cenários apresentaram diferenciais no que concerne as variáveis dependentes satisfação das NPB e comportamento de ajuda, mas não no que diz respeito à variável moderadora.

De ressaltar que a variável moderadora “relação com a chefia” foi introduzida neste estudo para monitorizar a satisfação das necessidades de relacionamento nos diferentes cenários. Isto porque, caso ocorressem diferenças entre os cenários na variável dependente da satisfação das necessidades, essas diferenças podiam estar conectadas com a relação do participante com a sua chefia direta.

Nesse sentido, o cenário do autofeedback ficaria de certa forma prejudicado pois é o único cenário que não contém nenhuma menção à chefia direta dos inquiridos. Porém, e visto que o valor p da relação com a chefia é maior que 0,05 tais diferenças não ocorreram, até porque a medição das necessidades de relacionamento teve de ser retirada deste trabalho empírico, conforme foi explicado anteriormente aquando da execução da análise fatorial confirmatória deste modelo de estudo. Assim sendo, esta variável moderadora perdeu o seu contributo para as conclusões deste trabalho académico.

Posto isto, o passo seguinte foi compreender entre quais dos cenários é que existiu estas diferenças constatadas nas variáveis dependentes. Como tal, recorreu-se ao teste *post hoc* Tukey. Existem vários testes para este efeito (testes *post-hoc* de comparações múltiplas) à disposição dos utilizadores do IBM SPSS, uns mais conservadores e outros mais liberais, contudo e de acordo com Maroco (2007) um dos mais utilizados é o Tukey e por esse motivo foi este o escolhido pela equipa de investigação.

Tabela 6 - Resultado da ANOVA

			Soma dos	df	Quadrado	Z	Sig.
			Quadrados		Médio		
Satisfação das NPB	Entre Grupos		62,311	3	20,770	15,916	<,001
	Nos Grupos		334,075	256	1,305		
	Total		396,386	259			
Comportamento de ajuda	Entre Grupos		64,758	3	21,586	14,684	<,001
	Nos Grupos		376,320	256	1,470		
	Total		441,078	259			

Relação com a chefia	Entre Grupos	,984	3	,328	,619	,603
	Nos Grupos	135,733	256	,530		
	Total	136,717	259			

Em primeiro lugar, analisou-se os resultados do teste Tukey na variável dependente “satisfação das NPB”, que podem ser verificados na tabela 7 abaixo. Como se pode ver na tabela o cenário do Autofeedback (AF) registou um $p > 0,05$ quando comparado com o cenário do Feedback direto da chefia (FdC), ou seja, entre estes dois cenários não foram encontradas diferenças estatisticamente significantes.

No entanto quando se comparou este cenário (AF) com os restantes dois do feedback indireto e geral da chefia (FiC e FgC respetivamente) percebe-se que neste caso já existiram diferenças entre as médias, uma vez que o $p < 0,05$.

No que concerne o FdC, este cenário apresentou diferenças estatisticamente significantes com todos os cenários à exceção do AF. Por contraste, o FiC apenas registou diferenças significativas com todos à exceção do FgC.

Finalmente o cenário do FgC apresentou $p < 0,05$ quando a sua média foi comparada com as médias dos cenários do AF e FdC, não apresentando diferenças significativas quando foi comparado com o FiC.

Estes resultados juntamente com os valores das médias das respostas do questionário relacionadas com a satisfação das NPB refletidos na Tabela 5, indicam que é possível confirmar as hipóteses:

H3) A satisfação das NPB será maior no cenário do autofeedback através de uma OCR, quando comparado com o cenário de feedback geral da chefia e **H7)** A satisfação das NPB será maior no cenário de feedback direto da chefia, quando comparado com o cenário de feedback indireto da chefia.

Para além disso, é importante ressaltar que a diferença da satisfação das NPB entre os cenários FdC e FiC de facto foi significativa, o que vai de encontro ao explanado de que a autonomia ficaria em ambos os casos diminuída, mas que a competência poderia ter um papel importante na distinção entre estes cenários. Porém, é importante salientar que ao executarmos o teste Anova juntamente com Tukey apenas manipulando as variáveis compósitas criadas para medir as necessidades “autonomia” e a “competência”, constatou-se que ao contrário do sugerido anteriormente, ambas as referidas necessidades psicológicas ficaram igualmente ligeiramente diminuídas, não existindo esta diferença mais marcada da competência.

No entanto, note-se que a diferença da satisfação das NPB entre os cenários do AF e FdC, bem como entre o FiC e o FgC, segundo o teste Tukey não foi significativa, o que também é expectável visto que em ambos os casos, os contextos dos respetivos cenários são os mais aproximados. Portanto não é possível confirmar a hipótese:

H5) A satisfação das NPB nos cenários intermédios (do feedback direto e indireto da chefia) será menor quando comparado com o cenário do autofeedback, e será maior quando comparado com o cenário de feedback geral da chefia. Apenas é possível dizer que parece existir uma tendência para a confirmação da mesma, através das médias das repostas no questionário observadas na tabela 5.

Tabela 7 – Diferenças entre os cenários quanto à SNPB (Teste Tukey)

	Cenário (I)	Cenário (J)	Diferença Média (I-J)	Desvio-padrão	Sig.
Satisfação das NPB	Autofeedback (AF)	FdC	,411	,198	,162
		FiC	,995*	,193	<,001
		FgC	1,233*	,200	<,001
	Feedback direto da chefia (FdC)	AF	-,411	,198	,162
		FiC	,584*	,202	,022
		FgC	,822*	,210	<,001

Feedback indireto da chefia (FiC)	AF	-,995*	,193	<,001
	FdC	-,584*	,202	,022
	FgC	,238	,205	,651
Feedback geral da chefia (FgC)	AF	-1,233*	,200	<,001
	FdC	-,822*	,210	<,001
	FiC	-,238	,205	,651

*A diferença média é significativa no nível 0.05

Em relação ao comportamento de ajuda, verificou-se que os resultados estiveram em concordância com os registados na satisfação das NPB, como se pode observar na Tabela 8.

À semelhança dos constatado na variável anterior o AF apresentou $p < 0,05$ quando comparado com os cenários FiC e FgC, e não apresentou diferenças significativas em comparação com o cenário do FdC. Este último por sua vez, registou diferenças estatisticamente significantes com todos os cenários à exceção do cenário do AF, onde $p > 0,05$.

Por outro lado, o cenário do FiC registou diferenças significantes com todos os cenários à exceção do cenário do FgC. Por fim, o FgC apresentou uma média com $p < 0,05$ quando comparado com as médias dos cenários AF e FdC, mas o contrário aconteceu quando confrontado com o cenário do FiC.

Assim sendo, e em conformidade com a anterior variável, é possível confirmar as seguintes hipóteses:

H4) O comportamento de ajuda dos colaboradores será maior no cenário de autofeedback através de uma OCR, quando comparado com o cenário de feedback geral da chefia e **H8)** O comportamento de ajuda dos colaboradores será maior no cenário do feedback direto da chefia, quando comparado com o cenário de feedback indireto da chefia.

Já no que concerne a diferença do comportamento de ajuda entre os cenários do AF e FdC, e entre o FiC e o FgC, segundo o teste Tukey esta também não foi significativa. Assim sendo,

e tal como mencionado na SNPB pode-se dizer que existe uma tendência para a confirmação da mesma, através das médias das repostas no questionário observadas na tabela 5, contudo a hipótese:

H6) O comportamento de ajuda dos colaboradores nos cenários intermédios (do feedback direto e indireto da chefia) será menor quando comparado com o cenário do autofeedback, e será maior quando comparado com o cenário de feedback geral da chefia, não foi confirmada.

Tabela 8 - Diferenças entre os cenários quanto ao comportamento de ajuda (Teste Tukey)

	Cenário (I)	Cenário (J)	Diferença Média (I-J)	Desvio-padrão	Sig.
Comportamento de ajuda	Autofeedback (AF)	FdC	,372	,210	,287
		FiC	1,027*	,204	<,001
		FgC	1,228*	,213	<,001
	Feedback direto da chefia (FdC)	AF	-,372	,210	,287
		FiC	,655*	,215	,013
		FgC	,856*	,222	<,001
	Feedback indireto da chefia (FiC)	AF	-1,027*	,204	<,001
		FdC	-,655*	,215	,013
		FgC	,201	,217	,792
	Feedback geral da chefia (FgC)	AF	-1,228*	,213	<,001
		FdC	-,856*	,222	<,001
		FiC	-,201	,217	,792

*A diferença média é significativa no nível 0.05

Conclusão

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO

A era digital traz novos desafios, mas também novas oportunidades para os negócios (Sinha *et al.*, 2021). Um exemplo disso é a indústria hoteleira que cada vez mais vende experiências, onde os clientes esperam receber algo diferenciado e acima de tudo personalizado (Moreo *et al.*, 2019). Esta nova realidade coloca os colaboradores como um fator essencial para alcançar a competitividade neste setor.

Esta investigação oferece indicações de que o *feedback online* nas plataformas digitais, ou OCRs como tem vindo a ser referenciado na literatura, tem implicações nas atitudes e comportamentos dos colaboradores deste setor. Aliás, fica comprovado que tal como sugerido por Hwang *et al.* (2021) as OCRs devem ser tidas em consideração não só do ponto de vista da gestão e do marketing, mas também sobre a perspetiva do colaborador e da GRH.

Paralelamente, constatou-se também que de facto este *feedback online* positivo, vindo do exterior das organizações, é um bom instrumento para promover a satisfação das NPB, e, por conseguinte, um maior comportamento de ajuda, o que vai de encontro ao teorizado pela teoria da autodeterminação, que quanto mais satisfeitos estão os indivíduos ao nível das suas NPB, maior será a sua *performance* (Dubord & Forest, 2022; Manganelli *et al.*, 2018).

Em termos práticos, percebeu-se que o *feedback* quando positivo tem um impacto também ele positivo nas SNPB, nomeadamente na autonomia e competência. Por conseguinte, colaboradores com as suas NPB satisfeitas são mais propensos a exhibir esse tipo de comportamentos extra-papel (neste caso, o comportamento de ajuda), que podem ser decisivos para o cliente.

Para além disso, fica claro que o *feedback* transmitido pelas OCRs sem qualquer interferência das chefias é o melhor instrumento para alcançar maiores níveis de SNPB e de comportamento de ajuda. Por contraste um *feedback* geral por parte da chefia, onde esta relata os pontos fortes que os clientes reconhecem no trabalhador, reforçando que o hóspede deve ser o seu foco é o tipo de *feedback* que menos promove a exibição desse tipo de comportamentos e a SNPB do indivíduo. Em síntese, constatou-se que para se alcançar maiores níveis de SNPB e de comportamento de ajuda, o melhor impulsionador é o *feedback* vindo diretamente do cliente. Este resultado pode ser explicado pela maior SNPB, o que de acordo com a teoria da auto-determinação permite um comportamento mais auto-regulado

e motivado (autor, data) e por isso melhores resultados no contexto de trabalho, como neste caso mais comportamento de ajuda extra-papel.

Por outro lado, os cenários intermédios demonstraram que, no caso de a chefia pretender de alguma forma mostrar que tem conhecimento daquilo que os hóspedes elogiam na *performance* do seu subordinado, contribuindo assim para a SNPB do mesmo e para uma maior exibição deste tipo de comportamento extra-papel, este deve optar por mostrar claramente a OCR, ao invés de relatar aquilo que é a sua interpretação da mesma. Desta forma o colaborador terá um melhor entendimento da situação, o que se traduzirá em maiores níveis de SNPB e, por conseguinte, de comportamento de ajuda.

Posto isto, é importante referir também que esta investigação reforça a sugestão dos autores Hwang *et al.* (2021) de que as OCRs podem de facto ser um bom instrumento para auxiliar a GRH na tomada de decisão referente à Avaliação de Desempenho. Este estudo demonstra que este feedback *online* também deve ser tido em conta nesse processo. Se as OCRs são algo que os colaboradores valorizam, e que promove comportamentos benéficos para o negócio, então a avaliação de desempenho deveria começar a agregá-las nos seus critérios de avaliação, juntamente com os tradicionais.

5.1. Limitações e Estudos Futuros

Em relação às limitações deste estudo, primeiramente é importante referir o facto de este trabalho não ter conseguido englobar a satisfação das necessidades de relacionamento, na medição das NPB, o que poderia ter alterado algumas das conclusões deste estudo. Estudos futuros podem explorar essa vertente.

Outra limitação prende-se com as hipóteses não confirmadas. Apesar não se ter comprovado a existência de diferenças significativas entre o AF e FdC, e entre o FiC e FgC, constatou-se uma tendência para a confirmação destas hipóteses através das médias das respostas dos inquiridos, algo que deverá ser aprofundado em investigações futuras.

Referir também que o realismo das situações criadas neste trabalho poderá também ser uma limitação a ter em consideração, uma vez que se trata de cenários hipotéticos, o que é sempre relativamente artificial.

Reforçar também que esta temática ainda não está muito explorada na literatura, ficando em aberto inúmeras questões relacionadas com a influência destas novas plataformas digitais no comportamento dos trabalhadores, dentro e fora do setor hoteleiro. Posto isto, e visto que este trabalho teve como foco as OCRs e o feedback positivo, talvez seja interessante investigações futuras focarem-se no impacto de OCRs negativas nos trabalhadores hoteleiros, bem como em trabalhadores de outros setores que também contactam com estes canais de comunicação *online*.

Não esquecer que este trabalho apenas se focou no comportamento de ajuda, mas talvez fosse importante perceber se colaboradores com as suas NPB satisfeitas são igualmente mais propensos a exibir outro tipo de comportamentos e atitudes que se enquadrem em práticas benéficas para as organizações, bem como que comportamentos e atitudes são essas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abubakar, A., Ilkan, M., Al-Tal, R. & Eluwole, K. (2017). eWOM, Revisit intention, Destination Trust and Gender. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 220-227. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.005>
- Axtell, C., Parker, S., Holman, D. & Totterdell, P. (2007). Enhancing customer service: perspective taking in a Call Centre. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 141-168. <https://doi.org/10.1080/13594320600989583>
- Cantalalops, A. & Slavi, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.007>
- Deci, E. & Ryan, R. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *Plenum Publishing Co.*
- Deci, E. & Ryan, R. (2000). The” what” and” why” of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Duan, J., Wong, M. & Yue, Y. (2019). Organizational helping behavior and its relationship with employee workplace well-being. *Career Development International*, 24(1), 18-36. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2018-0014>
- Dubord, M., & Forest, J. (2022). Focusing on Strengths or Weaknesses? Using Self-Determination Theory to Explain Why a Strengths-based Approach Has More Impact on Optimal Functioning Than Deficit Correction. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 1-27. <https://doi.org/10.1007/s41042-022-00079-x>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Houseman, S. & Machiko, O. (2003). *Nonstandard Work in Developed Economies: Causes and Consequences*. (1 ed.). Upjohn Institute for Employment Research.

Hwang, Y., Wang, X. & Pasamehmetoglu, A. (2021). Customer online reviews and hospitality employee's comportamento de ajuda: moderating roles of self-efficacy and moral identity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1461-1481. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2021-0056>

Kourtesopoulo, A., Kehagias, J. & Papaioannou, A. (2018). Evaluation of E- Service in the Hotel Sector: A Systematic Literature Review. *Innovative Approaches to Tourism and Leisure*, 173-191. https://doi.org/10.1007/978-3-319-67603-6_13

Lai, I., Hitchcock, M., Yang, T. & Lu, T. (2018). Literature review on service quality in hospitality and tourism (1984-2014) Future directions and trends. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 114-159. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2016-0408>

Liu, Z. & Park, S. (2015). What makes a useful online review? Implication for travel product websites. *Tourism Management*, 47, 140-151. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.09.020>

Longo, Y., Gunz, A., Curtis, G. & Farsides, T. (2016). Measuring Need Satisfaction and Frustration in Educational and Work Contexts: The Need Satisfaction and Frustration Scale (NSFS). *Journal of Happiness Studies*, 17, 295-317. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9595-3>

Malone, T. & Lusk, J. (2019). Releasing the Trap: A Method to Reduce Inattention Bias in Survey Data with Application to U.S. Beer Taxes. *Economic Inquiry*, 57(1), 584-599. <https://doi.org/10.1111/ecin.12706>

Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J. & Carpentier, J. (2018). Self-determination theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227-240. <https://doi.org/10.1177/1523422318757210>

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. (3ª edição). Edições Sílabo. <https://go.exlibris.link/5Mdg3gym>

Maroco, J. (2014). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. (6ª edição). Edições Sílabo.
<https://go.exlibris.link/5Mdg3gym>

Mauri, A. & Minazzi, R. (2013). Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 99-107. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.012>

Mellis, A. & Bickel, W. (2020). Mechanical Turk data collection in addiction research: utility, concerns and best practices. *Addiction*, 115(10), 1960-1968.
<https://doi.org/10.1111/add.15032>

Mieli, M. & Zillinger, M. (2020). Tourist information channels as consumer choice: the value of tourist guidebooks in the digital age. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 20(1), 28-48. <https://doi.org/10.1080/15022250.2020.1717991>

Moreo, A., Woods, R., Sammons, G. & Bergman, C. (2019). Connection or competence: Emotional Labour and service quality's impact on satisfaction and loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 330-348. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2017-0176>

Nunes, P., Carozzo-Todaro, M. & Proenca, T. (2023). Need satisfaction and frustration scale (NSFS): adaptation and validation for Brazilian gig work context. *Management Research*, 1536-5433. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2022-1320>

Ostrom, A., Parasuraman, A., Bowen, D., Patrício, L. & Voss, C. (2015). Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-159.
<https://doi.org/10.1177/1094670515576315>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.

Pestana, M., & Gageiro, J. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (3 ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda

Rotundo, M. & Sackett, P. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.66>

- Sinha, A., Srivastava, P., Srivastava, S., Asthana, A. & Nag A. (2021). Customer Satisfaction and Loyalty for Online Food Services Provider in India: An Empirical Study. *Vision-The Journal of Business Perspective*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09722629211034405>
- Solnet, D., Subramony, M., Ford, R., Golubovskaya, M., Kang, H. & Hancer M. (2019). Leveraging human touch in service interactions: lessons from hospitality. *Journal of Service Management*, 30(3), 392-409. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2018-0380>
- Teixeira, M. (2021). *A influência do Papel dos Seguidores na Liderança Destrutiva* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Institucional da Universidade do Porto.
- Ye, Q., Law, R., Bin, G. & Wei, C. (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. *Computers in Human Behaviour*, 27, 634-639. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.04.014>
- Xu, S., Martinez, L. R. & Lv, Q. (2017). Explaining the Link Between Emotional Labor and Turnover Intentions: The Role of In- Depth Communication. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(3), 288-306. <https://doi.org/10.1080/15256480.2016.1276003>
- Xu, X. & Li, Y. (2016). The antecedents of customer satisfaction and dissatisfaction toward various types of hotels: A text mining approach. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 57-69. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.03.003>

ANEXO 1.) CENÁRIOS

Cenário 1 - Autofeedback

Imagine que está numa plataforma *online* hoteleira (pex. *Booking*, *Tripadvisor*, etc) e se depara com o seguinte comentário de um cliente que esteve hospedado no hotel onde trabalha. Note que o comentário refere o seu nome.

“O hotel é excelente, com ótimas instalações e muito bem organizado. Ótima relação qualidade-preço

Tivemos um problema na nossa reserva, mas foi rapidamente resolvido pelo/a xxxxx.

Staff muito educado e gentil, com grande orientação para o cliente, porém destaco o/a xxxx, que foi extremamente prestável e profissional com todos os nossos pedidos, tornando a nossa experiência ainda mais inesquecível.

De certeza que iremos voltar.”

Cenário 2 - Feedback direto da Chefia

Imagine que está no seu local de trabalho e que o(a) seu(ua) superior o(a) chama à parte, para conversarem. Durante a conversa, este(a) diz-lhe que numa plataforma *online* hoteleira (pex. *Booking*, *Tripadvisor*, etc) se deparou com um comentário de um cliente, e que gostaria de o debater consigo. Ele(a) mostra-lhe o comentário que diz o seguinte:

“O hotel é excelente, com ótimas instalações e muito bem organizado. Ótima relação qualidade-preço

Tivemos um problema na nossa reserva, mas foi rapidamente resolvido pelo/a xxxxx. (trata-se do seu nome)

Staff muito educado e gentil, com grande orientação para o cliente, porém destaco o/a xxxx, que foi extremamente prestável e profissional com todos os nossos pedidos, tornando a nossa experiência ainda mais inesquecível.

De certeza que iremos voltar.”

Cenário 3 – Feedback indireto da Chefia

Imagine que está no seu local de trabalho e que o(a) seu(ua) superior o(a) chama à parte, para conversarem. Durante a conversa, este(a) diz-lhe que estava a observar os comentários dos clientes numa plataforma *online* hoteleira (pex. *Booking*, *Tripadvisor*, etc), quando se deparou com um comentário, que lhe chamou à atenção.

O seu(ua) superior diz-lhe que o comentário em questão tinha a particularidade de destacar o seu nome. Ele/a explica-lhe que o cliente estava muito agradado com o hotel e que

mostrava a intenção de regressar. Além disso, o cliente sublinhou a atenção e o profissionalismo que você teve para com ele, e inclusive mencionou que você teve um papel importante na experiência dele enquanto hóspede.

Cenário 4 - Feedback geral da Chefia

Imagine que está no seu local de trabalho e que o(a) seu(ua) superior o(a) chama à parte, para conversarem. Durante a conversa, este(a) diz-lhe que gostaria de lhe dar feedback acerca da sua performance.

O seu(ua) superior elogia o seu trabalho, acentuando os seus pontos fortes, nomeadamente no atendimento ao cliente. Ele/a explica-lhe de que forma os pode usar para aumentar ainda mais o seu desempenho.

Imagine também que ele/a reforça a ideia de que o seu foco deve ser o cliente, e que lhe coloca o objetivo de direcionar os seus esforços para que a experiência do cliente seja a melhor possível.

ANEXO 2.) SÍNTESE DOS CONCEITOS A AVALIAR NO INQUÉRITO

Tabela 9 - Síntese dos conceitos a avaliar no inquérito

SÍNTESE DOS CONCEITOS A AVALIAR NO INQUÉRITO

	Conceitos a avaliar	Itens relativos ao conceito	Autores
Cenários Hipotéticos	Importância do <i>feedback</i>	(1 = não é importante; 5= muito importante)	
	Realismo do cenário	“O cenário é realista”; “Foi fácil projetar-me no cenário apresentado” (1- Não de todo, 7- Bastante)	Hwang <i>et al.</i> (2021)
Contexto Profissional	Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas	“1- Sinto que recebo muita liberdade para decidir como faço as coisas; 2- Sinto que sou impedido(a) de escolher o modo como executo as minhas tarefas; 3- Sinto-me completamente livre para tomar as minhas próprias decisões;	Longo <i>et al.</i> (2016); Nunes <i>et al.</i> (2023)

		<p>4- Sinto-me forçado(a) a seguir orientações em relação ao que eu faço;</p> <p>5- Sinto-me sob pressão para seguir procedimentos padrão;</p> <p>6- Sinto-me livre para decidir o que fazer;</p> <p>7- Sinto que as pessoas com quem eu interajo realmente se importam comigo;</p> <p>8- Às vezes, sinto-me um pouco rejeitado(a) pelos outros;</p> <p>9- Sinto-me perfeitamente integrado(a) num grupo;</p> <p>10- Sinto-me um pouco sozinho(a) quando estou com outras pessoas;</p> <p>11- Ocasionalmente, sinto que as pessoas são um pouco frias em relação a mim;</p> <p>12- Sinto-me muito próximo(a) e conectado(a) com outras pessoas;</p> <p>13- Duvido se sou capaz de executar as minhas tarefas apropriadamente;</p> <p>14- Sinto que sou muito bom/boa nas coisas que faço;</p> <p>15- Ocasionalmente, sinto-me incapaz de ter êxito nas minhas tarefas;</p> <p>16- Sinto que sou altamente eficiente no que faço;</p> <p>17- Sinto que posso realizar até mesmo as tarefas mais difíceis;</p> <p>18- Às vezes, sinto-me incapaz de dominar desafios difíceis.</p> <p>(1= discordo totalmente; 7= concordo totalmente)</p>	
--	--	--	--

Comportamento de Ajuda	<p>“1- Vou além daquilo que é normalmente esperado de mim, para ajudar os clientes; 2- Sou persistente para ultrapassar os obstáculos, de forma a ajudar os clientes; 3- Ajudo os clientes com um problema ou pedido, mesmo quando isso perssupõe um inconveniente para o hotel; 4- Antecipo e tento prevenir eventuais problemas que possam surgir a um cliente; 5- Partilho ativamente conhecimento e dicas de trabalho com os meus colegas; 6- Ajudo os meus colegas com mais dificuldades” (1= discordo totalmente; 7=concordo totalmente)</p>	<p>Axtell <i>et al.</i> (2007); Duan <i>et al.</i> (2019)</p>
“Pergunta armadilha”	<p>(no final de cada escala acima) “Queremos testar a sua atenção, então, por favor, marque a resposta “concordo totalmente””</p>	<p>Malone & Lusk (2019)</p>
Relação com a chefia direta	<p>“1- É habitual saber qual a satisfação que o seu chefe tem, relativamente ao trabalho que você como colaborador(a) desenvolve? (1= Raramente; 5= Sempre) 2- Em que medida o seu chefe compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções? 3- Em que medida o seu chefe reconhece as suas potencialidades? (1= Nenhuma; 5= Sempre) 4- Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade de este utilizar o seu poder para o(a)</p>	<p>Graen & Uhl-Bien (1995); Teixeira & Proença (2021)</p>

		<p>ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?</p> <p>5- Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade de este o(a) defender mesmo que isso envolva “custos” para ele pessoalmente? (1= Nenhuma; 5= Muita)</p> <p>6- A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a sua posição, mesmo na sua ausência? (1= Discordo totalmente; 5= Concordo totalmente)</p> <p>7- Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o seu chefe?” (1=Extremamente ineficaz; 5= Extremamente eficaz)</p>	
Dados Sociodemográficos e profissionais	Sexo	(Masculino, Feminino, Prefiro não dizer);	Hwang <i>et al.</i> (2021)
	Idade	Resposta numérica aberta	
	Habilitações Literárias	(Ensino Básico; Ensino Secundário; Bacharelato; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento)	
	Experiência na empresa atual	(3 meses – menos de um ano; 1 ano – menos de 3 anos; 3 anos – menos de 5 anos; 5 anos – menos de 10 anos; mais de 10 anos)	
	Experiência no setor da hotelaria e/ou restauração	(3 meses – menos de um ano; 1 ano – menos de 3 anos; 3 anos – menos de 5 anos; 5 anos – menos de 10 anos; mais de 10 anos)	
	Tipo de contrato	(Contrato sem termo; Contrato a termo; Trabalhador independente; Outro)	
	Cargo de chefia	(Não; Sim)/(Supervisão; Chefia intermédia; Cargo de direção)	

ANEXO 3.) ESTRUTURA DO INQUÉRITO

Caro/a Participante,

No âmbito da minha dissertação de Mestrado, em Economia e Gestão de Recursos Humanos, desenvolvida na Faculdade de Economia, da Universidade do Porto, venho pedir a sua colaboração no preenchimento deste questionário, **que não deve demorar mais de 10 minutos**.

O objetivo deste projeto de investigação consiste em estudar as implicações do *feedback* nos colaboradores do setor hoteleiro. As respostas dadas são **anónimas e utilizadas apenas para os fins deste estudo**. A sua participação é **extremamente importante para a conclusão deste estudo**.

Para qualquer dúvida ou esclarecimento adicional, não hesite em contactar: up202010493@edu.fep.up.pt (Maria Jorge Paiva)

Muito obrigada pela sua colaboração.

Declaração de consentimento

Como já foi referido, este inquérito respeita as normas do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGDP). Como tal, antes de começar a responder às questões, peço-lhe que declare o seu consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais, neste estudo académico.

Ao declarar o seu consentimento, está a autorizar a utilização dos dados por si fornecidos de forma voluntária neste inquérito, sendo que estes apenas serão utilizados para esta investigação, e com a total garantia de confidencialidade e anonimato da investigadora.

(Obrigatório os participantes escolherem uma das opções.)

Declaro o meu consentimento (avançam para a próxima secção)

Não dou o meu consentimento

Relevância da Amostra

Escolha uma das opções.

Atualmente, trabalha no setor hoteleiro (4/5 estrelas)?

Não

Sim (há menos de 3 meses)

Sim (há 3 meses ou mais) (avançam para a próxima secção)

Cenário hipotético

Nesta etapa, é apresentada uma situação hipotética que deve ler com atenção. De seguida, responda honestamente às questões que lhe são apresentadas, tendo em conta o cenário que leu.

Lembre-se que não há respostas certas ou erradas – todas estão corretas desde que correspondam ao que pensa e sente.

(Transcrição do Cenário 1, 2, 3 ou 4) – Anexo 1

Importância do feedback

Tendo em conta a situação acima, refira em que medida considera que esse *feedback* é importante para si, enquanto trabalhador(a).

(1- Não é importante; 2- Por vezes importante; 3- Moderadamente importante; 4- Importante; 5- Muito importante)

Realismo do cenário

Tendo em conta o cenário que leu, indique em que medida...

(...) o cenário é realista;

(...) foi fácil projetar-me no cenário apresentado

(1- Não de todo, 7- Bastante)

Contexto Profissional

Nesta secção, peço-lhe que leia as afirmações seguintes, e que escolha de 1 a 7 (sendo 1= discordo totalmente; 7= concordo totalmente) a opção mais adequada, tendo em conta o cenário hipotético que leu. Lembre-se que não há respostas certas ou erradas – todas estão corretas desde que correspondam ao que pensa e sente.

Tendo em conta o cenário acima, indique em que medida no seu trabalho...

(...) sinto que recebo muita liberdade para decidir como faço as coisas;

(...) sinto que sou impedido(a) de escolher o modo como executo as minhas tarefas;

(...) sinto-me completamente livre para tomar as minhas próprias decisões;

(...) sinto-me forçado(a) a seguir orientações em relação ao que eu faço;

- (...) sinto-me sob pressão para seguir procedimentos padrão;
- (...) sinto-me livre para decidir o que fazer;
- (...) sinto que as pessoas com quem eu interajo realmente se importam comigo;
- (...) às vezes, sinto-me um pouco rejeitado(a) pelos outros;
- (...) sinto-me perfeitamente integrado(a) num grupo;
- (...) sinto-me um pouco sozinho(a) quando estou com outras pessoas;
- (...) ocasionalmente, sinto que as pessoas são um pouco frias em relação a mim;
- (...) sinto-me muito próximo(a) e conectado(a) com outras pessoas;
- (...) duvido se sou capaz de executar as minhas tarefas apropriadamente;
- (...) sinto que sou muito bom/boa nas coisas que faço;
- (...) ocasionalmente, sinto-me incapaz de ter êxito nas minhas tarefas;
- (...) sinto que sou altamente eficiente no que faço;
- (...) sinto que posso realizar até mesmo as tarefas mais difíceis;
- (...) às vezes, sinto-me incapaz de dominar desafios difíceis;
- (...) queremos testar a sua atenção, então, por favor, marque a resposta “concordo totalmente”.

(1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Discordo um pouco; 4= Não concordo nem discordo; 5= Concordo um pouco; 6= Concordo; 7= Concordo totalmente)

Tendo em conta o cenário acima, indique em que medida estaria motivado(a) para...

- (...) ir além daquilo que é normalmente esperado de mim, para ajudar os clientes;
- (...) ser persistente para ultrapassar os obstáculos, de forma a ajudar os clientes;
- (...) ajudar os clientes com um problema ou pedido, mesmo quando isso pressupõe um inconveniente para mim;
- (...) antecipar e tentar prevenir eventuais problemas que possam surgir a um cliente;
- (...) partilhar ativamente conhecimento e dicas de trabalho com os meus colegas;
- (...) ajudar os meus colegas com mais dificuldades;

(...) queremos testar a sua atenção, então, por favor, marque a resposta “concordo totalmente”.

(1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Discordo um pouco; 4= Não concordo nem discordo; 5= Concordo um pouco; 6= Concordo; 7= Concordo totalmente)

Relação com a chefia

Nesta etapa deverá esquecer o cenário que leu, e pensar apenas na relação com a sua chefia direta, selecionando, de seguida, a resposta que melhor define o seu grau de concordância com a afirmação. Lembre-se que não há respostas certas ou erradas – todas estão corretas desde que correspondam ao que pensa e sente.

É habitual saber qual a satisfação que o seu chefe tem, relativamente ao trabalho que você como colaborador(a) desenvolve?

1= Raramente

2= Ocasionalmente

3= Algumas vezes

4= Muitas vezes

5= Sempre

Em que medida o seu chefe compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?

Em que medida o seu chefe reconhece as suas potencialidades?

1= Nunca

2= Poucas vezes

3= Algumas vezes

4= Muitas vezes

5= Sempre

Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade de este utilizar o seu poder para o(a) ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?

Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade de este o(a) defender mesmo que isso envolva “custos” para ele pessoalmente?

1= Nenhuma

2= Pouca

3= Alguma

4= Bastante

5= Muita

A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a sua posição, mesmo na sua ausência?

1= Discordo totalmente

2= Discordo

3= Não concordo nem discordo

4= Concordo

5= Concordo totalmente

Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o seu chefe?

1= Extremamente ineficaz

2= Abaixo da média

3= Na média

4= Acima da média

5= Extremamente eficaz

Dados Sociodemográficos e profissionais

Sexo

Escolha uma das opções.

_ Feminino

_ Masculino

_ Prefiro não dizer

Idade

Resposta numérica aberta

Habilitações Literárias

Escolha uma das opções.

- _ Ensino Básico
- _ Ensino Secundário
- _ Bacharelato
- _ Licenciatura
- _ Mestrado
- _ Doutoramento

Experiência na empresa atual

Escolha uma das opções.

- _ De 3 meses a 1 ano
- _ De 1 ano a 3 anos
- _ De 3 anos a 5 anos
- _ De 5 anos a 10 anos
- _ Mais de 10 anos

Experiência no setor da hotelaria e/ou restauração

Escolha uma das opções.

- _ De 3 meses a 1 ano
- _ De 1 ano a 3 anos
- _ De 3 anos a 5 anos
- _ De 5 anos a 10 anos
- _ Mais de 10 anos

Tipo de contrato

Escolha uma das opções.

- _ Contrato sem termo
- _ Contrato a termo
- _ Trabalhador independente (Prestação de serviços, consultadoria, recibos verdes)
- _ Outro (Qual?)

Cargo de chefia

Atualmente, possui algum cargo de chefia? Se sim, qual?

- _ Não
- _ Sim – Supervisão
- _ Sim – Chefia intermédia
- _ Sim – Cargo de direção

Comentário final

Caso tenha algum comentário ou suspeição relacionado com o objetivo deste questionário, pedimos-lhe que reporte em baixo.

Resposta curta

Muito obrigada pela sua colaboração, que é fundamental para a conclusão deste estudo!

ANEXO 4. MODELO DE MEDIDA – SPSS AMOS

