

DM

**A Influência da Remuneração na Liderança e Desempenho
dos Colaboradores das Unidades Hoteleiras**
Aplicação à ilha da Madeira

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Erica Mariana Sousa Nunes
MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

fevereiro | 2025

**A Influência da Remuneração na Liderança e Desempenho
dos Colaboradores das Unidades Hoteleiras**
Aplicação à ilha da Madeira

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Erica Mariana Sousa Nunes

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO

Mara José Sousa Franco



Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão Hoteleira

A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NA LIDERANÇA E
DESEMPENHO DOS COLABORADORES DAS UNIDADES
HOTELEIRAS: APLICAÇÃO À ILHA DA MADEIRA

Erica Mariana Sousa Nunes

Orientadora:

Professora Doutora Mara Franco

2024/2025

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização da minha tese de mestrado. Cada um de vocês teve um papel fundamental neste processo e, sem o vosso apoio, orientação e colaboração, este trabalho não teria sido possível.

Primeiramente, agradeço imensamente à minha orientadora, a Prof.^a Doutora Mara Franco, pela orientação incansável, pelas sugestões valiosas e por toda a paciência demonstrada ao longo de todo o percurso. De facto, a sua experiência e dedicação, foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu crescimento profissional.

Ao meu namorado, que esteve comigo em todos os momentos de altos e baixos, oferecendo sempre carinho, compreensão e apoio. Sem a tua presença constante, este caminho teria sido bem mais difícil.

Aos meus pais, que sempre me incentivaram e acreditaram em mim, agradeço pelo amor incondicional, pela paciência e por estarem sempre ao meu lado, mesmo nos momentos mais desafiantes. O vosso apoio foi essencial para que eu pudesse seguir em frente.

Ao meu irmão, que com o seu bom humor e generosidade, proporcionou-me momentos de descontração e equilíbrio. Agradeço por me apoiares e me fazeres sentir que posso contar contigo em qualquer situação.

Aos meus patudos, Simba e Nala, que com a sua presença tranquila e amorosa, ofereceram-me episódios de relaxamento e alegria durante os momentos de estudo mais intensos.

À minha avó Fátima, por todo o amor, sabedoria e suporte proporcionado ao longo da minha vida.

A todos os meus amigos, o meu sincero agradecimento pelo apoio e pelas palavras de incentivo ao longo de todo o percurso.

Não posso deixar de agradecer também aos meus colegas de mestrado, que compartilharam momentos de dificuldades e conquistas, sempre dispostos a trocar ideias e a incentivar uns aos outros.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que se disponibilizaram para responder e partilhar o meu questionário. Cada contribuição foi valiosa e fundamental para que este trabalho fosse concluído.

A todos, muito obrigada!

Resumo

Atualmente, ter colaboradores eficientes e focados no trabalho, capazes de prestar os serviços com qualidade, é um fator que determina o sucesso das empresas. Na verdade, a liderança possui um papel relevante nos resultados obtidos pelas empresas, nomeadamente através do apoio aos colaboradores e do incentivo à adoção de práticas mais eficazes. Contudo, o tipo liderança e o desempenho dos colaboradores podem ser afetados, pela remuneração que estes recebem. Até onde foi possível analisar, a maioria das investigações sobre a remuneração, liderança e desempenho dos colaboradores na hotelaria, preocupa-se em demonstrar como os estilos de liderança têm impacto no desempenho dos colaboradores. Outros estudos determinaram que a remuneração e os incentivos têm um impacto significativo nas empresas. Porém, não demonstram a relação que existe entre a remuneração, a liderança e o desempenho dos colaboradores, tal como o seu impacto, em unidades hoteleiras de categorias distintas. Assim, esta investigação tem como principal objetivo avaliar de que forma é que a remuneração está relacionada com a liderança e o desempenho dos colaboradores das unidades hoteleiras, mais concretamente da Ilha da Madeira. Neste sentido, foi realizado um inquérito por questionário, aplicado a 365 colaboradores das unidades hoteleiras da região. Os resultados do estudo demonstraram que os estilos de liderança transformacional e transacional influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores; a perceção da remuneração influencia estes dois estilos de liderança; contudo a perceção da remuneração não influencia o desempenho dos colaboradores.

Este estudo fornece contribuições para a literatura acerca da influência da remuneração nos estilos de liderança transformacional e transacional e no desempenho dos colaboradores das unidades hoteleiras da Ilha da Madeira, uma vez que há falta de estudos empíricos relacionados com esta temática.

Palavras-chave: Remuneração; Liderança; Desempenho dos colaboradores; Hospitalidade; Região ultraperiférica.

Abstract

Currently, having efficient and focused employees who are capable of providing high-quality services is a key factor that determines the success of companies. In fact, leadership plays a relevant role in the results achieved by organizations, particularly through the support provided to employees and the encouragement of adopting more effective practices. However, both leadership style and employee performance can be affected by the remuneration they receive. As far as it has been possible to analyze, most research on remuneration, leadership, and employee performance in the hospitality industry focuses on demonstrating how leadership styles impact employee performance. Other studies have found that remuneration and incentives have a significant impact on organizations. Nevertheless, they do not demonstrate the relationship between remuneration, leadership, and employee performance, nor their impact on hotels of different categories.

Therefore, the main objective of this research is to assess how remuneration is related to leadership and employee performance in hotel units, specifically in Madeira Island. To this end, a questionnaire survey was conducted with 365 employees from hotel units in the region. The results of the study showed that transformational and transactional leadership styles positively influence employee performance; the perception of remuneration influences these two leadership styles; however, the perception of remuneration does not influence employee performance.

This study contributes to the literature on the influence of remuneration on transformational and transactional leadership styles and on employee performance in hotel units in Madeira Island, given the lack of empirical studies related to this topic.

Keywords: *Salary; Leadership; Employee Performance; Hospitality; Island Destination.*

Índice

1. Introdução	10
2. Revisão da literatura	12
2.1. A influência da liderança no desempenho dos colaboradores nas unidades hoteleiras	12
2.1.1. A liderança.....	12
2.1.2. O desempenho dos colaboradores	19
2.1.3. O impacto da liderança no desempenho dos colaboradores da hotelaria: formulação de hipóteses.....	24
2.2. A Remuneração	28
2.3. Modelo teórico	29
3. Metodologia.....	30
3.1. Recolha de dados	30
3.2. Análise descritiva da amostra	36
3.3. Validação do modelo de medida.....	40
3.4. Validação do modelo estrutural	43
4. Discussão de resultados	44
5. Conclusões.....	48
Referências	52
Anexos.....	59

Índice de tabelas

Tabela 1: Estilos de liderança.....	12
Tabela 2: Dimensões da liderança transformacional.....	15
Tabela 3: Dimensões da liderança transacional.....	16
Tabela 4: Estudos da relação entre liderança e desempenho dos colaboradores.....	26
Tabela 5: Dimensões do questionário.....	31
Tabela 6: Análise descritiva da amostra.....	37
Tabela 7: Escalas de medida, dimensionalidade e confiabilidade.....	41
Tabela 8: Variável discriminante.....	42
Tabela 9: Validação do modelo estrutural.....	43
Tabela 10: Validação das hipóteses.....	45

Índice de figuras

Figura 1: Modelo estrutural: Hipóteses.....	29
Figura 2: Modelo estrutural.....	44
Figura 3: Modelo estrutural (SmartPLS 4).....	83

1. Introdução

O setor hoteleiro possui uma mão de obra abundante e emprega um grande e variado número de pessoas (Sandstrom & Reynolds, 2020). Na verdade, as organizações hoteleiras destacam-se relativamente a outras organizações, dado que oferecem serviços, que são produzidos e consumidos ao mesmo tempo (Sandstrom & Reynolds, 2020). Apesar de toda a concorrência existente, as unidades hoteleiras pretendem oferecer aos seus clientes, produtos e serviços únicos, de modo que estes disfrutem de uma experiência diversificada e inigualável.

Neste sentido, os colaboradores constituem as peças essenciais para o bom funcionamento de uma empresa e são responsáveis por fornecer uma boa imagem e serviço aos clientes (Zhang et al., 2020). Contudo, existem alguns problemas que afetam o desempenho dos colaboradores, tais como a insegurança, o medo da perda do emprego, a remuneração desajustada, entre outros (Karatepe et al., 2020). Deste modo, as empresas necessitam manter os colaboradores comprometidos com o trabalho, dado que a qualidade dos serviços da empresa, depende dos mesmos (Ozturk et al., 2021). No fundo, quando os funcionários estão focados, cumprem os objetivos propostos, prestam as suas atividades eficientemente e tentam elevar a qualidade do serviço, de modo a exceder as expectativas dos clientes (Ozturk et al., 2021). Atualmente, ter colaboradores eficientes e focados no trabalho, capazes de prestar os serviços com qualidade, é um fator que determina o sucesso das empresas (Afsar et al., 2019). Além disso, a liderança também possui um papel essencial nos resultados obtidos pelas empresas.

De facto, a liderança influencia o nível de produtividade das empresas (Silva et al., 2021). Com o passar dos anos, gerir pessoas transformou-se num desafio para todas as empresas, na qual as mesmas passaram a investir (Giuliani & Oliva, 2014). Sendo assim, a liderança passa a ser extremamente importante para os negócios das empresas, visto que são os líderes que orientam os colaboradores, para que estes alcancem todos os objetivos propostos (Silva et al., 2021). É de salientar, que têm vindo a ser analisados diversos estilos de liderança no decorrer dos anos (Yıldız et al., 2014).

Contudo, o tipo liderança e o desempenho dos colaboradores podem ser afetados, devido à remuneração que estes recebem (Patiar & Wang, 2020). Desta forma, o esforço dos líderes e colaboradores estará dependente do reconhecimento do seu trabalho e das compensações monetárias que recebem (Patiar & Wang, 2020).

Até onde foi possível analisar, a maioria das pesquisas sobre a remuneração, liderança e desempenho dos colaboradores na hotelaria, preocupa-se em demonstrar como os estilos de liderança têm impacto no desempenho dos colaboradores (por exemplo Silva et al., 2021; Ozturk et al., 2021; Aboramadan et al., 2022; Yıldız et al., 2014; Teoh et al., 2022; Nugroho et al., 2020; Ibrahim e Daniel, 2019, Lee et al., 2023; Nagarathinam, 2020). Outras pesquisas determinaram que a remuneração e os incentivos têm um impacto significativo nas empresas (Krauter, 2006) e nos hotéis de luxo (Patiar & Wang, 2020). Porém, não demonstram a relação que existe entre a remuneração na liderança e desempenho dos colaboradores e o seu impacto nas mesmas, em unidades hoteleiras de categorias distintas. Este estudo foi, portanto, concebido para explorar a influência da remuneração, tanto nos estilos de liderança transformacional e transacional, como no desempenho dos colaboradores, em todas as unidades hoteleiras da ilha da Madeira, havendo uma precariedade de estudos empíricos nesta região.

Neste contexto, o principal objetivo desta investigação é avaliar de que forma é que a remuneração influencia a liderança e o desempenho dos colaboradores das unidades hoteleiras, mais concretamente da Ilha da Madeira. Este objetivo originou as três questões de investigação seguintes:

- 1) De que forma é que a liderança está relacionada com o desempenho dos colaboradores nas unidades hoteleiras?
- 2) Como é que a remuneração está relacionada com a liderança dos colaboradores das unidades hoteleiras?
- 3) De que modo é que a remuneração está associada ao desempenho dos colaboradores das unidades hoteleiras?

De modo a responder às questões de investigação, será aplicada uma metodologia quantitativa, através de um inquérito por questionário a todos os colaboradores das unidades hoteleiras da ilha da Madeira.

Este estudo fornece contribuições para a literatura acerca da influência da remuneração nos estilos de liderança transformacional e transacional e no desempenho dos colaboradores das unidades hoteleiras da Ilha da Madeira, uma vez que há falta de estudos empíricos relacionados com esta temática.

No capítulo seguinte, segue-se a revisão da literatura, na qual serão abordados os seguintes temas: a liderança; o desempenho dos colaboradores; a influência da liderança no desempenho dos colaboradores nas unidades hoteleiras; e a perceção da remuneração.

2. Revisão da literatura

2.1. A influência da liderança no desempenho dos colaboradores nas unidades hoteleiras

2.1.1. A liderança

A liderança é algo indispensável em todas as empresas e departamentos, sendo um processo que permite influenciar positivamente e inspirar determinadas pessoas, com o intuito de atingir os objetivos delineados (Chiavenato, 2003); é um método na qual um ou mais indivíduos influenciam um grupo, a trabalhar voluntariamente, numa determinada direção, para atingir os resultados pretendidos (Ibrahim & Daniel, 2019); é a arte de motivar um grupo de pessoas, com o intuito de alcançar um objetivo comum (Nagarathinam, 2020).

O estilo de liderança é caracterizado como as ações e o modo de dar instrução, apoio, motivação, orientação e definição de objetivos aos colaboradores, para que estes alcancem as metas propostas pelas suas instituições (Nagarathinam, 2020). Ao longo dos anos, têm vindo a ser analisados diversos estilos de liderança (Yıldız et al., 2014), especificados na tabela 1.

Neste contexto, é atribuída maior ênfase à liderança transformacional e à liderança transacional, uma vez que são os dois estilos de liderança mais utilizados na literatura.

Para além dos dois estilos de liderança referidos, é possível observar outros também relevantes, tais como liderança autocrática, liderança democrática/participativa, liderança laissez-faire/liberal, liderança burocrática, liderança estratégica, liderança multicultural, liderança autêntica, liderança servidora, liderança inclusiva, liderança empoderadora, liderança educacional, liderança ética, entre outros.

Tabela 1: Estilos de liderança

Liderança transformacional	<ul style="list-style-type: none">• Envolve a realização de tarefas e objetivos nas empresas, gerando alterações nos comportamentos dos colaboradores;• Líder incentiva e motiva os colaboradores, privilegiando as suas necessidades, fazendo-os garantir elevados níveis de produtividade;• Dimensões: influência idealizada; consideração individualizada;	Yıldız et al. (2014) Nugroho et al. (2020) Bass
-----------------------------------	---	---

	motivação inspiradora; e estimulação intelectual.	(1985)
Liderança transacional	<ul style="list-style-type: none"> • Predominância de uma relação entre os colaboradores e o seu líder no contexto de trabalho; • Líder encarrega-se do controlo do processo de execução das tarefas, preocupa-se com o tempo de realização das mesmas, com a eficiência dos colaboradores e tem como intuito evitar erros; • Segue três fatores: recompensas pela execução de tarefas; gestão ativa por exceção; e gestão passiva por exceção. 	Yıldız et al. (2014)
Liderança autocrática	<ul style="list-style-type: none"> • Líder impõe ideias e tarefas aos colaboradores; • As decisões são unilaterais. 	Nagarathinam (2020)
Liderança democrática/participativa	<ul style="list-style-type: none"> • Participação dos colaboradores na tomada de decisão; • Valorização das opiniões, críticas e sugestões dos funcionários; • Respeito mútuo. 	Nagarathinam (2020)
Liderança laissez-faire/liberal	<ul style="list-style-type: none"> • Total liberdade de escolha e autonomia dos funcionários; • Líderes não intervêm; • Independência e criatividade nos colaboradores. 	Nagarathinam (2020)
Liderança burocrática	<ul style="list-style-type: none"> • Regras e procedimentos pré-definidos; • Líderes não permitem mudanças e/ou inovações; • Estilo inflexível, rígido e previsível; • Inexistência relação interpessoal entre colaboradores e líderes. 	Nagarathinam (2020)
Liderança estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão de forma voluntária; • Aumento das perspetivas da organização a longo prazo; • Estabilidade financeira a curto prazo. 	Rowe (2002) Nagarathinam (2020)
Liderança multicultural	<ul style="list-style-type: none"> • Engloba diferentes culturas, práticas, valores, idiomas e religiões; • Gera produtividade; • Novas e distintas perspetivas no contexto de um determinado país. 	Nagarathinam (2020)
Liderança autêntica	<ul style="list-style-type: none"> • Promove a autenticidade através da autoconsciência e autorregulação; • Aumenta o seu bem-estar e desempenho. 	Avolio & Gardner (2005)

Liderança servidora	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir os desafios das organizações; • Satisfaz e prioriza as necessidades individuais dos colaboradores. 	Eva et al. (2019)
Liderança inclusiva	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes geram nos indivíduos a sensação de pertencimento no grupo de trabalho; • Preservam as características individuais; • Contribuem positivamente para o desempenho do grupo. 	Randel et al. (2018)
Liderança empoderadora	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes concedem aos indivíduos/equipa autoridade e autonomia na tomada de decisão; • Melhora o desempenho, comprometimento e satisfação dos colaboradores no local de trabalho. 	Sharma & Kirkman (2015) Dennerlein & Kirkman (2022)
Liderança educacional	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes influenciam indivíduos, de modo a demonstrarem satisfação e gratidão pelas tarefas que desempenham. 	Jubran (2015)
Liderança ética	<ul style="list-style-type: none"> • Prática de conduta adequada por parte dos líderes, por meio da comunicação e tomada de decisão, com honestidade, credibilidade e justiça; • Influencia positivamente a civilidade e o ambiente no local de trabalho; • Autoeficiência e altruísmo nos funcionários. 	Brown et al. (2005); Azila-Gbetteo et al. (2024); Sun et al. (2024).

Fonte: Elaboração própria (2024)

Na verdade, no seu estudo, Yıldız, et al. (2014) abordam dois estilos distintos de liderança, nomeadamente a liderança transformacional e transacional. Segundo os mesmos, a primeira refere-se a um processo que envolve a realização de tarefas e objetivos nas empresas, gerando alterações nos comportamentos dos colaboradores. Este estilo de liderança, tem como intuito modificar os pensamentos, as crenças e as necessidades dos colaboradores, originando melhorias, não só para os mesmos, como também para a organização. Por outras palavras, os líderes terão de demonstrar aos colaboradores a relevância dos resultados das suas tarefas, a importância de atingir as metas da empresa e por fim, assegurar o bem-estar dos funcionários (Yıldız et al., 2014). Conforme afirmam Teoh et al. (2022), a liderança transformacional é um estilo de liderança na qual os líderes preocupam-se com o desempenho e desenvolvimento dos colaboradores, estabelecendo uma conexão entre eles. Além disso, estes inspiram e

incentivam os funcionários, de modo a que estes conquistem os objetivos organizacionais propostos (Teoh, et al., 2022). Os líderes transformacionais têm sempre como intuito incentivar e motivar os colaboradores, privilegiando as suas necessidades, fazendo-os garantir elevados níveis de produtividade (Nugroho, et al., 2020). Segundo Bergamini (1994), o líder transformacional é exemplar, demonstrando através de ações, reconhece as necessidades dos colaboradores e gera satisfação motivacional. Neste contexto, verifica-se uma influência de ambas as partes, ou seja, tanto do líder, como dos colaboradores, causando um ambiente de respeito mútuo (Bergamini, 1994). Ibrahim e Daniel (2019), referem que este estilo de liderança é mais “eficaz, produtivo, inovador e satisfatório”, dado que todos desempenham funções com motivação, respeito e objetivos a cumprir.

De acordo com Bass (1985) e Teoh et al. (2022), a liderança transformacional contém quatro dimensões, nomeadamente a influência idealizada, consideração individualizada, motivação inspiradora e estimulação intelectual, conforme a tabela 2. Os resultados do seu estudo, demonstram que somente a influência idealizada e a motivação inspiradora, influenciam favoravelmente o desempenho do funcionário (Teoh, et al., 2022).

Tabela 2: Dimensões da liderança transformacional

Influência idealizada	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na ética, moral e confiança. • Líderes são exemplo a seguir. 	Teoh et al. (2022) Escortell et al. (2020)
Consideração individualizada	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação das necessidades e aptidões dos colaboradores. • Orientação e apoio aos colaboradores. 	Teoh, et al. (2022) Si & Wei (2012)
Motivação inspiradora	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes proporcionam desafios aos colaboradores. • Motivação dos colaboradores. 	Teoh, et al. (2022) Si & Wei (2012)
Estimulação intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo a novas ideias, pensamentos e práticas. • Capacidade de resolução de problemas. 	Teoh, et al. (2022) Si & Wei (2012)

Fonte: Elaboração própria (2023)

Estas quatro dimensões geram a satisfação no trabalho (Escortell et al., 2020), uma vez que, conseguem adaptar os interesses individuais em interesses comuns, obtendo assim os resultados esperados (Alrowwad et al., 2017). A influência idealizada foca-se na ética, moral e confiança (Teoh et al., 2022), na qual os líderes são vistos como exemplos a seguir (Escortell et al., 2020). A consideração individualizada está ligada à

avaliação das necessidades e aptidões de cada colaborador por parte dos líderes, e ao fornecimento de orientação e preparação para os mesmos (Teoh et al., 2022), melhorando a sua satisfação (Si & Wei, 2012). A motivação inspiradora relaciona-se com o facto de os líderes proporcionarem desafios aos colaboradores (Si & Wei, 2012), ao mesmo tempo motivando-os e provando emoções (Teoh, et al., 2022). A estimulação intelectual refere-se ao apoio dos líderes relativamente a novas ideias, pensamentos, e tradições por parte dos funcionários (Teoh, et al., 2022), com o objetivo de melhorar as capacidades intelectuais e resolução dos problemas (Si & Wei, 2012).

No que concerne a outro tipo de liderança, a liderança transaccional salienta a relação entre os colaboradores e o seu líder no contexto de trabalho (Yıldız et al., 2014). Neste estilo de liderança, o líder encarrega-se do controlo do processo de execução das tarefas, preocupa-se com o tempo de realização das mesmas, com a eficiência dos colaboradores e tem como intuito evitar erros (Si & Wei, 2012). Segundo Bass et al. (2003), a liderança transaccional baseia-se em acordos entre os líderes e os colaboradores, onde estes respeitavam e obedeciam aos líderes em troca de recompensas, gratificações e recursos ou a fim de evitar penalidades. O líder transaccional motiva os colaboradores no cumprimento das suas tarefas e responsabilidades através de recompensas e estabelece ações disciplinares, de forma a gerar boas condutas (Lee et al., 2023).

Na realidade, a liderança transaccional é composta por três dimensões, sendo estas a recompensa contingente, a gestão por exceção ativa e a gestão por exceção passiva (Si & Wei, 2012), consoante a tabela 3. A recompensa contingente é a resposta positiva ao desempenho esperado (Hinkin & Schriesheim, 2008), fornecendo reconhecimento após as metas serem alcançadas (Bass et al., 2003). A gestão por exceção ativa é prestada através do supervisionamento do líder ao trabalho dos colaboradores (Si & Wei, 2012), procurando e evitando erros (Hinkin & Schriesheim, 2008). Por último, a gestão por exceção passiva é operacionalizada com a intervenção do líder no caso de incumprimento ou de existirem problemas/erros (Hinkin & Schriesheim, 2008), de modo a alcançar o nível de desempenho expectável (Si & Wei, 2012).

Tabela 3: Dimensões da liderança transaccional

Recompensa contingente	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento pelo desempenho esperado. 	Hinkin & Schriesheim (2008); Bass et al. (2003)
-------------------------------	--	---

Gestão por exceção ativa	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisão do líder ao trabalho dos colaboradores. • Procura de erros. 	Si & Wei (2012) Hinkin & Schriesheim (2008)
Gestão por exceção passiva	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenção do líder na existência de problemas/erros. • Alcance do nível de desempenho expectável. 	Hinkin & Schriesheim (2008) Si & Wei (2012)

Fonte: Elaboração própria (2024)

Relativamente a outros estilos de liderança, a liderança autocrática é um tipo de liderança na qual o líder delega todas as tarefas aos colaboradores, tem o controlo das decisões e não contabiliza opiniões de outros (Nagarathinam, 2020).

A liderança democrática/participativa é caracterizada pela elevada participação dos colaboradores nas organizações, nomeadamente na tomadas de decisão (Nagarathinam, 2020). De facto, existe uma valorização das opiniões, críticas e sugestões dos funcionários, revelando respeito entre todos (Nagarathinam, 2020).

A liderança laissez-faire/liberal é definida como a plena liberdade de escolha e autonomia por parte dos funcionários, sendo que os líderes não efetuam o controlo dos mesmos (Nagarathinam, 2020). Este é um estilo onde o líder não intervém, porém proporciona todos os recursos de trabalho necessários, originando independência e criatividade nos colaboradores (Nagarathinam, 2020).

A liderança burocrática baseia-se em regras e procedimentos pré-definidos, onde os líderes não permitem mudanças ou inovações, ou seja, é considerado um estilo inflexível, rígido e previsível (Nagarathinam, 2020). Além disso, não oferece livre-arbítrio aos funcionários e verifica-se a inexistência de uma relação interpessoal entre todos.

A liderança estratégica distingue-se das demais, pela capacidade de influenciar os outros indivíduos na tomada de decisão, de modo voluntário, aumentando assim as perspetivas da organização a longo prazo (Rowe, 2002), e mantendo a estabilidade financeira a curto prazo (Nagarathinam, 2020).

A liderança multicultural caracteriza-se por englobar diferentes culturas, práticas, valores, idiomas e religiões, gerando produtividade, uma vez que, traz novas e distintas perspetivas para o contexto de um determinado país (Nagarathinam, 2020).

A liderança autêntica promove a autenticidade nos colaboradores através da autoconsciência e autorregulação, levando ao aumento do seu bem-estar e desempenho (Avolio & Gardner, 2005). Os líderes autênticos são considerados transparentes, otimistas e confiantes nas tomadas de decisão (Avolio & Gardner, 2005).

A liderança servidora encarrega-se de cumprir os desafios das organizações e de satisfazer e priorizar as necessidades individuais dos colaboradores, forma a que estes fiquem mais capacitados, para desenvolverem as suas funções com eficácia (Eva et al., 2019).

A liderança inclusiva é definida como um aglomerado de comportamentos e atitudes dos líderes que permitem gerar nos indivíduos a sensação de integração no grupo de trabalho (Randel et al., 2018). Além disso, os mesmos conseguem preservar as suas características individuais e ao mesmo tempo colaborando vantajosamente para o desempenho do grupo (Randel et al., 2018).

A liderança empoderadora é considerada como um conjunto de comportamentos por parte dos líderes, que têm como objetivo conceder aos indivíduos e à equipa autoridade e autonomia na tomada de decisão (Sharma & Kirkman, 2015). Este estilo de liderança beneficia os colaboradores no local de trabalho, ao gerar satisfação e melhorias no seu desempenho (Dennerlein & Kirkman, 2022).

A liderança educacional foca-se em influenciar os indivíduos das organizações, de modo a demonstrarem satisfação e gratidão pelas tarefas que desempenham, atingindo as metas propostas (Jubran, 2015).

A liderança ética caracteriza-se pela prática de conduta adequada por parte dos líderes, por meio da comunicação e tomada de decisão, com honestidade, credibilidade e justiça (Brown et al., 2005). Destaca-se ainda que este estilo de liderança tem uma influencia positiva na civilidade e no ambiente do local de trabalho (Azila-Gbettor et al., 2024), uma vez que torna os funcionários mais autoeficazes e altruístas (Sun et al., 2024).

O líder possui um papel extremamente importante nas organizações, pelo que é importante que o mesmo detenha determinadas características. Os líderes são caracterizados como aqueles que conseguem originar mudanças nas organizações (Bergamini, 1994). Para além disso, possuem conhecimentos e qualidades que permitem satisfazer as necessidades dos colaboradores, provocando uma boa relação entre todos e bom ambiente organizacional (Bergamini, 1994). Cada líder tem um estilo característico de liderança (Nagarathinam, 2020). Segundo Bergamini (1994), o líder tem um grande conhecimento da cultura organizacional, o que permite influenciá-la. Este tem de ser capaz de inspirar

os colaboradores, gerando mudanças benéficas, ter a capacidade de resolução de problemas e saber enfrentar desafios (Bergamini, 1994). Além disso, o mesmo deverá apresentar vários princípios, tais como transparência, honestidade, autoconfiança, maturidade emocional e segurança pessoal (Bergamini, 1994).

Garcia (2017), refere que o líder tem, obrigatoriamente, de saber influenciar, motivar e persuadir os colaboradores, de modo a alcançar os objetivos propostos. Neste sentido, o mesmo defende que o líder é indispensável nas organizações, pois uma boa liderança origina bom ambiente, motivação, satisfação dos colaboradores e dos clientes, e bons resultados. Bergamini (1994) destaca que nem todas as pessoas têm capacidade para serem líderes, visto que as características da liderança estão relacionadas com as personalidades de cada um. Contudo, todos os indivíduos desempenham um papel único, com funções essenciais para as empresas (Garcia, 2017), reunindo três aspetos relevantes. O primeiro está ligado às particularidades de cada pessoa, mais concretamente comportamentais. O segundo é concerne ao facto de os colaboradores influenciarem a eficácia dos líderes, os funcionários possuem necessidades e motivações que devem ser realizadas pelo líder. Sendo assim, para exercerem a sua influência, os líderes necessitam de satisfazer as necessidades e expectativas dos funcionários. Por último, o ambiente organizacional pode facilitar ou dificultar a eficácia da liderança, uma vez que, as organizações devem garantir, não só uma boa liderança, como também boas condições de trabalho (Bergamini, 1994).

Segundo Yıldız et al. (2014), a liderança é um dos fatores que mais afetam o desempenho dos colaboradores, e conseqüentemente o desempenho das empresas.

2.1.2. O desempenho dos colaboradores

O desempenho pode ser definido como a realização de objetivos e a conquista de metas, por um grupo de indivíduos empenhados, num determinado período de tempo (Yıldız et al., 2014). Para Giday e Elantheraiyan (2023), o desempenho dos colaboradores é a ação de executar, alcançar, realizar e mede também o grau de desempenho e performance dos mesmos. Nota-se que, o sucesso das empresas depende do desempenho dos colaboradores, uma vez que os colaboradores são os responsáveis por cumprir as suas funções e deveres (Yıldız et al., 2014). Segundo Ibrahim e Daniel (2019), as pessoas são as peças-chave das empresas. Na realidade, o desempenho eficiente dos funcionários é essencial no setor hoteleiro, uma vez que, tem um impacto positivo no desempenho da

unidade hoteleira (Huang et al., 2023).

O desempenho dos colaboradores num ambiente de trabalho, é influenciado por um conjunto de fatores, que variam de acordo com o tipo de organização, do setor de atuação e das circunstâncias específicas. Em primeiro lugar, a motivação é vista como o nível de disposição dos indivíduos para atingirem os objetivos organizacionais (Franco et al., 2002). Os colaboradores, quando motivados, tendem a ser mais produtivos e dedicam-se às suas tarefas com qualidade (Franco et al., 2002). Meng et al. (2024) também salientam que a motivação familiar traduz melhorias no desempenho, dado que os colaboradores preocupam-se em obter recompensas financeiras para apoiar as famílias. Sendo assim, é fundamental manter um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, já que os colaboradores que conseguem conciliar as suas responsabilidades profissionais com as suas necessidades pessoais, tendem a apresentar uma maior satisfação e produtividade. Além disso, a liderança exerce um papel crucial no desempenho da equipa, pois a habilidade dos líderes de inspirar, orientar e oferecer suporte, influencia diretamente os resultados alcançados pelos colaboradores (Peng et al., 2022). AL-Sinawi et al. (2015), afirmam que o desempenho dos funcionários é influenciado pela qualidade da formação. É necessário investir na formação contínua e desenvolvimento, dado que estes ajudam a aprimorar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores, tornando-os mais capazes de desempenhar suas funções de maneira eficaz (AL-Sinawi et al., 2015). O feedback e a avaliação de desempenho constituem outro fator influenciador do desempenho dos funcionários, pois as empresas que proporcionam um feedback construtivo aos colaboradores e realizam avaliações de desempenho, estão a contribuir para o seu desenvolvimento pessoal (AL-Sinawi et al., 2015). De facto, isto permite com que os colaboradores compreendam os seus pontos fortes e os pontos que requerem melhoria (AL-Sinawi et al., 2015). As características individuais dos colaboradores, como habilidades, atitudes e personalidade, desempenham um papel importante no seu desempenho (Franco et al., 2002). As condições de trabalho também influenciam o desempenho dos colaboradores. O ambiente físico, os equipamentos, as ferramentas e os recursos disponíveis podem afetar a motivação e consequentemente o desempenho (Franco et al., 2002).

Segundo Giday e Elantheraiyan (2023), o nível de desempenho dos colaboradores pode ser prejudicado por fatores demográficos, disponibilidade de recursos e indispensabilidade de formações.

De facto, os colaboradores são essenciais para o sucesso das empresas e desempenham um papel fundamental na qualidade do serviço prestado (Huang et al., 2023). Neste sentido, é necessário que as empresas utilizem estratégias para melhorar o desempenho dos colaboradores. Atualmente, as empresas estão a investir em planos de bem-estar para os funcionários, como por exemplo refeições gratuitas, serviços de massagens, licenças sabáticas, criação de espaços saudáveis, entre outros, para melhorar o seu desempenho na prestação de serviços (Huang et al., 2023). Relativamente aos novos colaboradores, é necessário fornecer orientação para que os mesmos se possam integrar nas empresas, com programas de formação contínua (AL-Sinawi et al., 2015).

De acordo com a literatura, o desempenho dos colaboradores pode ser medido através de vários métodos. No seu estudo, AL-Sinawi et al. (2015), demonstraram que o desempenho dos colaboradores pode ser medido através da qualidade da formação e da avaliação de necessidades de formação. Primeiramente, a formação tem um impacto significativo no desempenho dos colaboradores, sendo possível observar através da avaliação das necessidades de formação e da disponibilidade de recursos para realizar a mesma (Giday & Elantheraiyan, 2023). Segundo os autores, é necessário disponibilizar mais recursos, para que os funcionários possam obter também mais formação. Na verdade, a formação é considerada um meio para aumentar e desenvolver os conhecimentos e competências dos colaboradores, para o exercício das suas atividades (Giday & Elantheraiyan, 2023). O fornecimento de formação permite com que os funcionários desempenhem as suas funções de forma rentável, de modo a alcançar os objetivos da organização (Giday & Elantheraiyan, 2023). Giday e Elantheraiyan (2023), afirmam que a formação é um processo que possui determinadas etapas, nomeadamente, a identificação das necessidades dos colaboradores e da organização, o planeamento da formação tendo em conta a avaliação, a implementação do plano e por fim, a avaliação da formação. Claramente, a execução de programas de formação, irá incutir novas práticas nos funcionários, tornando as suas performances melhores (Giday & Elantheraiyan, 2023). É de destacar que, sem a formação adequada, os colaboradores não obtêm novos conhecimentos, nem aprimoram as suas competências, prejudicando o seu desempenho no local de trabalho (Giday & Elantheraiyan, 2023).

Seguidamente, a avaliação das necessidades de formação, permite detetar as necessidades tanto dos funcionários, como também da empresa, para dotar os mesmos com os conhecimentos e competências necessárias para obter o melhor desempenho (Giday & Elantheraiyan, 2023). Para isso, a entidade necessita de planear os recursos

humanos, identificando os conhecimentos e as aptidões que os colaboradores devem possuir (Giday & Elantheraiyan, 2023).

Um outro método competente para medir o desempenho dos colaboradores, é a avaliação de desempenho, sendo um sistema utilizado para avaliar a eficácia e eficiência dos colaboradores, e deste modo, promover o desenvolvimento e motivação (Islami et al., 2018).

Neste sentido, o desempenho dos colaboradores pode ser avaliado através de diferentes escalas. A Gestão por Objetivos (Management by Objectives) é definido como um processo de planeamento estratégico, que influencia positivamente os funcionários, a alcançarem os objetivos das organizações, melhorando o desempenho e os resultados dos mesmos (Islami et al., 2018); é um método de gestão que tem como intuito melhorar o desempenho dos colaboradores, através do estabelecimento de objetivos ajustados entre os colaboradores e supervisores (Ahmed et al., 2022). De facto, definir os objetivos e as metas a atingir, fornecer feedback contínuo aos colaboradores relativamente ao seu desempenho, origina satisfação e sucesso dos mesmos (Islami et al., 2018). De acordo com Islami et al. (2018), este método de avaliação de desempenho possui três fases de gestão, sendo estas, o planeamento, o monitoramento e a avaliação. Em primeiro lugar, no planeamento, é a fase em que é definido o problema, decretadas as metas e analisado o estado atual da empresa e aquele que ambiciona estar (Islami et al., 2018). Nesta fase, são estabelecidos e comunicados os objetivos que devem ser cumpridos, de acordo com um determinado tempo preferencial, de modo a se conseguir obter uma avaliação para comprar os resultados (Islami et al., 2018). Além disso, os supervisores fixam pontos de controle, para gerir o desenvolvimento e desempenho dos funcionários (Islami et al., 2018). Em segundo lugar, no monitoramento, o plano começa a ser implementado, com a avaliação do desempenho individual e comparação dos resultados dos colaboradores (Islami et al., 2018). Em terceiro lugar, na avaliação, é concluído algo que origine impacto sobre a situação ou sobre os colaboradores (Islami et al., 2018). Assim sendo, no seu estudo, Islami et al. (2018), concluem que o método Gestão por Objetivos, é benéfica para as organizações, uma vez que, aumenta a produtividade e motiva os colaboradores. Ahmed et al. (2022), no seu estudo afirmam que a implementação do método Gestão por Objetivos nos hotéis de cinco estrelas permitiu avaliar e medir o desempenho individual e os objetivos propostos, e produziu muitos benefícios, tais como a melhoria da comunicação entre os colaboradores e os supervisores e o progresso na carreira dos funcionários. Porém, os autores demonstraram algumas dificuldades, nomeadamente a

execução prolongada das tarefas e do desempenho dos colaboradores, para cumprir os objetivos traçados. Apesar disso, os resultados revelaram que as unidades hoteleiras conseguem ultrapassar as dificuldades da implementação do método Gestão por Objetivos, através de formações, para treinar os colaboradores e do apoio por parte dos líderes (Ahmed et al., 2022). Salama (2021) também analisou o impacto da Gestão por Objetivos na melhoria do desempenho organizacional sustentável, concluindo que este método auxilia na realização dos objetivos, tanto dos colaboradores, como das unidades hoteleiras, aprimora o seu desempenho e aumenta a sustentabilidade e rentabilidade dos hotéis. De facto, os estudos que abrangem a Gestão por Objetivos, demonstram que este método melhora a eficácia dos processos e serviços prestados nos hotéis, com programas de formações, e aumenta a rentabilidade dos mesmos e desempenho dos funcionários (Salama, 2021).

O feedback de 360 graus é outro método de avaliação do desempenho muito utilizado nas organizações. Este recolhe as informações das avaliações de todos os indivíduos das empresas (Horng & Lin, 2013), mais concretamente dos supervisores, colegas, funcionários e clientes dos funcionários (Carson, 2006). Os próprios indivíduos também efetuam uma autoavaliação do seu desempenho (Carson, 2006). Este método possui benefícios, tais como, a concretização de um ambiente de trabalho mais satisfatório, com a participação dos colaboradores no procedimento de feedback e o aprimoramento do desempenho da equipa (Carson, 2006). Contudo, quando este processo de feedback não é construtivo, também poderá dar origem a sentimentos adversos e de conflitos (Carson, 2006). Além disso, a má estruturação das questões, o fator da confidencialidade, a falta de transparência na recolha dos dados e a má utilização da informação adquirida, poderá provocar desconfiança e desmotivação nos colaboradores (Carson, 2006).

O sistema de classificação de distribuição forçada classifica-se como um método de avaliação de desempenho, na qual exige que os supervisores avaliem os seus colaboradores (Loberg et al., 2021), consoante a distribuição de uma percentagem, comparativamente a outros colaboradores (Moon et al., 2016). Por um lado, este método poderá gerar um melhor desempenho dos colaboradores a curto prazo, visto que motiva e apela ao esforço, mas por outro lado poderá causar efeitos negativos, tal como um pior desempenho e concorrência disfuncional (Moon et al., 2016). Isto acontece, pois os supervisores têm de avaliar o desempenho dos colaboradores e atribuir-lhes categorias de desempenho pré-estabelecidas (Moon et al., 2016), o que, conseqüentemente, poderá

causar a diminuição da percepção de justiça, da partilha de conhecimentos e da interajuda (Loberg et al., 2021).

Na verdade, neste estudo, a gestão por objetivos seria o método optado para a recolha de dados relativamente ao desempenho, dado que, é uma das técnicas de avaliação de desempenho mais vantajosas, eficazes e bem-sucedidas (Islami et al., 2018; Salama, 2021), tanto na hotelaria, como noutros setores (Ahmed et al., 2022).

2.1.3. O impacto da liderança no desempenho dos colaboradores da hotelaria: formulação de hipóteses

Com o passar dos anos, os líderes começaram a perceber o quanto é importante investir nos colaboradores, de modo que estes se sintam satisfeitos e sejam capazes de produzir bons resultados (Giuliani & Oliva, 2014). De acordo com Ibrahim e Daniel (2019), as pessoas são elementos imprescindíveis nas organizações, e por isso deve existir uma boa gestão das mesmas.

Na realidade, a liderança possui um papel fundamental no desempenho organizacional (Silva et al., 2021), nomeadamente através do apoio aos colaboradores e do incentivo à adoção de práticas mais eficazes (Peng et al., 2022). Desta forma, uma boa liderança gera comportamentos positivos nos colaboradores, como a motivação, a autonomia e a criatividade (Peng et al., 2022). Além disso, os colaboradores ficam mais comprometidos com o trabalho, quando os líderes cumprem o que é prometido, e demonstram ser uma referência para os mesmos (Ozturk et al., 2021). Os colaboradores permanecem nas empresas quando estes detêm boas relações com os seus supervisores e colegas (Dogantekin et al., 2022).

Porém, quando os líderes não possuem os melhores perfis e comportamentos adequados a uma boa liderança, originará problemas relacionados com o desempenho e eficácia dos serviços prestados pelos colaboradores (Silva et al., 2021). Estudos demonstram que os funcionários apresentam uma maior rotatividade voluntária, quando estes não mantêm boas ligações com os seus chefes e colegas de trabalho (Dogantekin et al., 2022). De facto, os colaboradores irão apoiar as suas empresas, caso acreditem que os seus objetivos poderão ser concretizados, de outro modo o interesse dos mesmos poderá diminuir (Ibrahim & Daniel, 2019). O estilo de liderança é um fator que influencia o desempenho profissional dos funcionários e a confiança nos seus chefes (Lee et al., 2023).

Na verdade, muitas empresas não são mais eficientes, devido ao tipo de liderança existente, ou seja, os colaboradores não são coordenados da melhor forma, o que gera custos operacionais desnecessários, desmotivação e pouca produtividade (Ibrahim & Daniel, 2019). Esta situação condiciona o sucesso de qualquer organização (Ibrahim & Daniel, 2019). Assim, é importante adotar um estilo de liderança adequado para os colaboradores (Teoh et al., 2022).

Um estudo de Aboramadan et al. (2022), teve como objetivo verificar que impacto é que a liderança inclusiva verde tem, nos comportamentos verdes dos funcionários do setor hoteleiro. Os resultados demonstraram que a liderança inclusiva verde está positivamente interligada aos comportamentos verdes dos funcionários do setor hoteleiro. Isto revelou que os colaboradores são capazes de adotar novas práticas e comportamentos positivos, neste caso ambientais, quando os líderes implementam esses mesmos padrões (Aboramadan et al., 2022).

Os resultados do estudo de Yıldız et al. (2014), demonstram que os estilos de liderança transformacional e transacional, influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores, e conseqüentemente das empresas. De facto, isto acontece devido à grande influencia que os líderes têm nas políticas da empresa (Yıldız et al., 2014).

Noutro estudo, Teoh et al. (2022), testaram a relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos funcionários na indústria hoteleira na Malásia. Na verdade, estes demonstram que a liderança transformacional, mais concretamente duas das suas dimensões (influência idealizada e motivação inspiradora), influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores. Estes afirmam que o desempenho dos colaboradores do setor da hospitalidade da Malásia, é influenciado pelo tipo de liderança. Nota-se que o desempenho dos colaboradores possui um papel fundamental no funcionamento das empresas (Teoh, et al., 2022).

Nugroho et al. (2020), também demonstrou, no seu estudo, o impacto positivo da liderança transformacional no desempenho de colaboradores numa empresa da Indonésia, através de dois fatores, nomeadamente a motivação e o ambiente de trabalho. Portanto, o mesmo conclui que, quanto melhor for o estilo de liderança transformacional, melhor será a motivação, o ambiente de trabalho, e conseqüentemente, maior será o desempenho dos colaboradores (Nugroho, et al., 2020).

Ibrahim e Daniel (2019), efetuaram um estudo que avaliou o impacto da liderança e o desempenho dos colaboradores, na *Coca Cola Company* em Abuja (Nigéria). Na

realidade, estes concluíram que a liderança democrática/participativa é o estilo mais benéfico a ser aplicado nas organizações, uma vez que, produz efeitos vantajosos na performance dos colaboradores. Na verdade, o tipo de liderança é um fator imprescindível para aumentar o desempenho dos colaboradores, e deste modo alcançar os objetivos das empresas (Ibrahim & Daniel, 2019).

Lee et al. (2023), confirmam, no seu estudo, que os estilos de liderança transformacional e transacional e a inteligência emocional dos líderes possuem uma relação positiva, tanto na confiança que os colaboradores têm nos supervisores, como também no desempenho dos funcionários. Além disso, também salientam que a confiança dos mesmos nos supervisores influencia positivamente no desempenho dos funcionários.

Por último, Nagarathinam (2020) defende que o estilo de liderança influencia positivamente o desempenho dos colaboradores, na medida em que, estes últimos sentem-se motivados, quando os líderes são capazes de fornecer orientação e apoio, e gerar um ambiente benéfico para os mesmos.

Tabela 4: Estudos da relação entre liderança e desempenho dos colaboradores

Silva et al. (2021)	O estudo teve como amostra 43 gestores, de um resort de localizado no Rio Grande do Norte (Brasil), e demonstrou que a liderança possui um papel fundamental no desempenho organizacional.
Peng et al. (2022)	Estudo revelou que os estilos de liderança (transacional e transformacional), podem influenciar as dimensões de desempenho. A amostra corresponde aos gerentes de determinados departamentos de hotéis de quatro e cinco estrelas na Austrália.
Ozturk et al. (2021)	O estudo utilizou dados de supervisores de funcionários de hotéis na Rússia. Os resultados demonstram um efeito positivo da liderança servidora no comprometimento dos colaboradores no trabalho.
Aboramadan et al. (2022)	Os resultados do estudo demonstraram que a liderança inclusiva verde está positivamente interligada aos comportamentos verdes dos funcionários do setor hoteleiro de 3 estrelas, no norte da Itália.

Yıldız et al. (2014)	Os resultados do estudo mostram que os dois estilos de liderança (transformacional e transacional) e a inovação têm um efeito positivo no desempenho dos colaboradores e das empresas do setor de serviços e do setor industrial de Istambul.
Teoh et al. (2022)	Autores analisaram a relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos funcionários na indústria hoteleira na Malásia.
Nugroho et al. (2020)	O estudo demonstrou a existência de um impacto positivo da liderança transformacional no desempenho de colaboradores, de uma empresa, localizada na Indonésia.
Ibrahim & Daniel (2019)	Estudo realizado na <i>Coca Cola Company</i> em Abuja, na Nigéria, revelou que o desempenho dos colaboradores depende do estilo de liderança adotado.
Lee et al. (2023)	Estudo confirmou que os estilos de liderança transformacional e transacional e a inteligência emocional dos líderes, possuem uma relação positiva na confiança que os colaboradores têm nos supervisores e no desempenho dos funcionários.
Nagarathinam (2020)	O seu estudo revela que o estilo de liderança influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

Fonte: Elaboração própria (2023)

No fundo, estes estudos (tabela 4), comprovam que, de facto, os líderes e os estilos de liderança, têm uma grande influencia nos comportamentos e desempenho dos colaboradores na indústria hoteleira. Deste modo, surgem as seguintes hipóteses:

H1: O estilo de liderança transformacional influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

H2: O estilo de liderança transacional influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

2.2. A Remuneração

Nos dias de hoje, a maioria das empresas contém sistemas de remuneração, que são determinados pelas funções que cada colaborador exerce, isto é, dependente da hierarquia das suas funções, e não do seu desempenho.

Na realidade, a remuneração é um processo que envolve a atribuição de gratificações e retribuições aos funcionários, pelas funções desempenhadas (Dessler, 2015).

De acordo com Patiar e Wang (2020), tanto o tipo de liderança, como a atribuição de compensações e benefícios, podem influenciar o comportamento dos colaboradores e desta forma, produzir efeitos no desempenho dos mesmos. Neste sentido, o esforço dos líderes das unidades hoteleiras estará dependente do reconhecimento do seu trabalho e das compensações monetárias e benefícios (Patiar & Wang, 2020). Com efeito, o seu estudo demonstrou que o desempenho dos líderes é eficaz, quando os mesmos acreditam que irão ser compensados pelo seu trabalho (Patiar & Wang, 2020).

H3: A perceção da remuneração influencia o estilo de liderança transformacional dos colaboradores das unidades hoteleiras.

H4: A perceção da remuneração influencia o estilo de liderança transaccional dos colaboradores das unidades hoteleiras.

Nagarathinam (2020), menciona que os colaboradores sentem-se satisfeitos, quando detêm boas condições de trabalho, e recebem incentivos e recompensas pelo seu desempenho.

Um estudo de Krauter (2006), demonstrou que, de facto, a remuneração influencia positivamente o desempenho dos funcionários de 79 empresas em São Paulo. Na verdade, notou-se uma maior influencia na produtividade, satisfação dos funcionários e dos clientes e qualidade dos produtos (Krauter, 2006).

Meng et al. (2024) alegam que as recompensas financeiras para apoiar as suas famílias motivam os colaboradores nas organizações, pois os seus empregos são vistos como um meio para sustentar as famílias. Além disso, isto gera a preocupação com a segurança e o propósito de manter o emprego (Meng et al., 2024).

H5: A perceção da remuneração influencia o desempenho dos colaboradores das unidades hoteleiras.

2.3. Modelo teórico

No seguimento das 5 hipóteses propostas, é apresentado o seguinte modelo teórico:

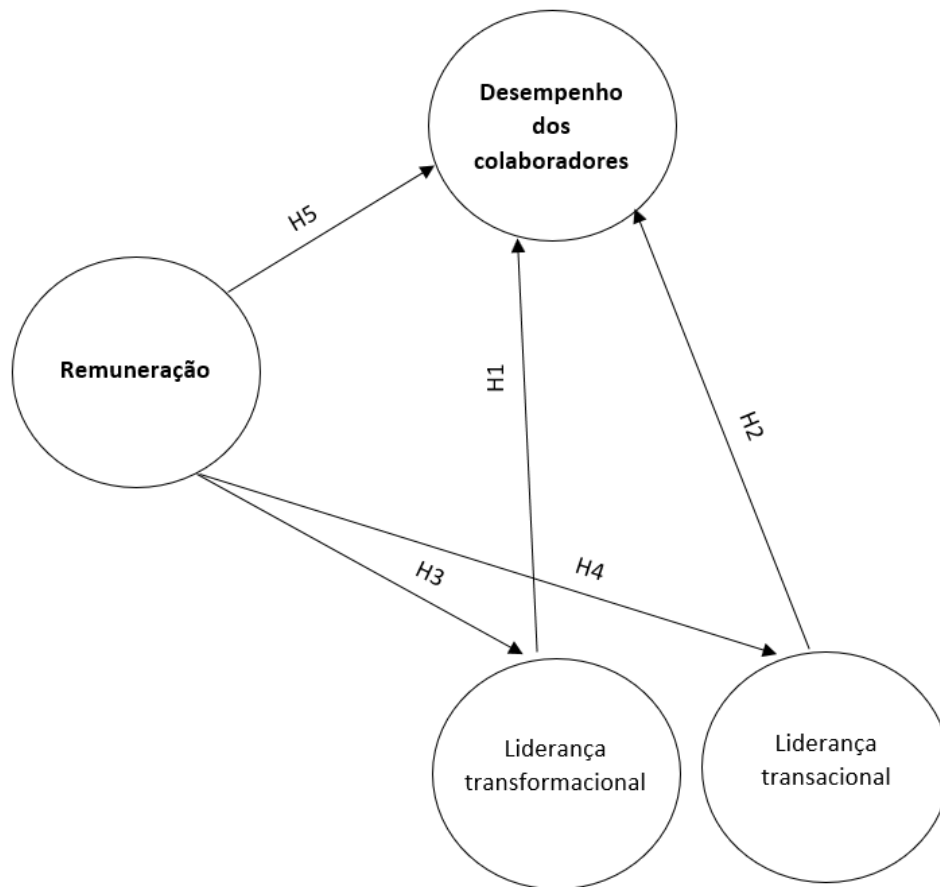


Figura 1: Modelo estrutural: Hipóteses

Fonte: Elaboração própria (2024)

H1: O estilo de liderança transformacional influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

H2: O estilo de liderança transaccional influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

H3: A perceção da remuneração influencia o estilo de liderança transformacional dos colaboradores das unidades hoteleiras.

H4: A perceção da remuneração influencia o estilo de liderança transaccional dos colaboradores das unidades hoteleiras.

H5: A perceção da remuneração influencia o desempenho dos colaboradores das unidades hoteleiras.

3. Metodologia

De modo a atingir o objetivo da investigação, foram propostas as seguintes questões de investigação:

- 1) De que forma é que a liderança influencia o desempenho dos colaboradores nas unidades hoteleiras?
- 2) Como é que a perceção da remuneração influencia a liderança dos colaboradores das unidades hoteleiras?
- 3) De que modo é que a perceção da remuneração influencia o desempenho dos colaboradores das unidades hoteleiras?

3.1. Recolha de dados

Em relação ao método de recolha de dados, em primeiro lugar, foi realizada uma análise de vários artigos científicos, que constituem a revisão da literatura. Este estudo foi, portanto, concebido para explorar de que forma é que a remuneração se relaciona, tanto nos estilos de liderança transformacional e transacional, como no desempenho dos colaboradores, em todas as unidades hoteleiras da ilha da Madeira, havendo uma precariedade de estudos empíricos nesta região. É de notar que a ilha da Madeira é considerada uma região turística, e que depende muito economicamente e socialmente do turismo, contendo um mercado exclusivo de produtos regionais (Marujo, 2013).

Seguidamente, utilizou-se um método quantitativo, com recurso a um inquérito por questionário a todos os colaboradores das unidades hoteleiras da ilha da Madeira. Este método visa testar as hipóteses propostas. No fundo, o questionário foi realizado através do Google Forms e teve como objetivo verificar como é que a remuneração dos colaboradores influencia a liderança e o desempenho dos mesmos nas unidades hoteleiras. Além disso, este está estruturado de acordo com 5 secções, nomeadamente a descrição da unidade hoteleira, a caracterização sociodemográfica do inquirido, a liderança (transformacional e transacional), o desempenho dos colaboradores e a remuneração, contendo um total de 65 questões. De facto, cada secção é composta por um conjunto de dimensões (tabela 5). Na primeira e segunda secção, procura-se abordar obter todos os dados sociodemográficos, tais como características do local de trabalho, género, faixa etária, habilitações literárias, remuneração, entre outros. Na terceira secção verifica-se questões relacionadas com a liderança, de acordo com as dimensões de cada estilo, nomeadamente a influência idealizada, a consideração individualizada, a

motivação inspiradora e a estimulação intelectual, referentes à liderança transformacional, e recompensa contingente, gestão por exceção ativa e gestão por exceção passiva, referentes à liderança transaccional. A quarta secção é composta por questões relativas desempenho dos colaboradores, ou seja, relativamente ao desempenho contextual e desempenho da tarefa. A quinta e última secção é constituída por questões acerca da remuneração e benefícios. De facto, todas as questões das primeiras duas secções são de respostas fechadas e obrigatórias, à exceção da questão 5 (cargo/função desempenhada), sendo de resposta aberta, pois o objetivo seria obter o máximo de informação e respostas a todas as questões. Para as restantes três secções, de modo a medir o grau de concordância e discordância dos inquiridos, utilizou-se a escala de Likert de 7 pontos, cujo 1 corresponde a ‘Discordo Totalmente’ e 7 a ‘Concordo Totalmente’. Esta escala assegura uma maior facilidade de resposta e possibilita alcançar um grande nível de assertividade (Malhotra, 2006).

Neste sentido, a população deste estudo são todos os colaboradores do setor hoteleiro da ilha da Madeira. Em relação à amostra, esta classifica-se como os colaboradores e respetivos dirigentes de todas as unidades hoteleiras da ilha da Madeira. No que toca ao método de amostragem, optou-se por uma amostragem aleatória. Este questionário foi distribuído a todas as chefias de cada unidade hoteleira e posteriormente as chefias partilharam com as suas equipas de modo a ter um maior alcance. Além disso, foi garantida a confidencialidade e o anonimato de todos os dados fornecidos.

Tabela 5: Dimensões do questionário

	Dimensões – Questões	Autores
Liderança transformacional (questões 1 a 26)	<p>D1 - Influência idealizada</p> <p>1. A minha chefia partilha com os colaboradores os valores e crenças que considera importantes.</p> <p>2. Considero que a minha chefia tem ambições firmes.</p> <p>3. A minha chefia considera as consequências morais e éticas das suas decisões.</p> <p>4. A minha chefia consciencializa os colaboradores sobre aquilo que se espera, quando a meta for alcançada.</p>	<p>Lee et al. (2023)</p> <p>Lee et al. (2023)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p>

	<p>D2 – Consideração individualizada</p> <p>5. Considero que a minha chefia fica preocupada com os problemas que encontro no trabalho.</p> <p>6. Considero que a minha chefia está disposta a reservar tempo para orientar e supervisionar os funcionários.</p> <p>7. A minha chefia ajuda os outros a desenvolver pontos fortes.</p> <p>8. A minha chefia vai além do interesse próprio para o bem-estar do grupo.</p> <p>9. A minha chefia age de forma a construir o respeito dos outros.</p> <p>10. A minha chefia presta assistência em troca de esforços dos colaboradores.</p> <p>11. A minha chefia considera que um indivíduo pode ter diferentes habilidades e aspirações.</p>	<p>Lee et al. (2023)</p> <p>Lee et al. (2023)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p>
	<p>D3 – Motivação inspiradora</p> <p>12. Considero que a minha chefia irá fornecer-me um incentivo contínuo.</p> <p>13. A minha chefia expressa a sua confiança e expectativas em relação a mim.</p> <p>14. A minha chefia incentiva frequentemente os funcionários quando estes encontram dificuldades.</p> <p>15. A minha chefia comunica uma visão convincente para o futuro.</p> <p>16. A minha chefia expressa com entusiasmo aquilo que necessita de ser realizado.</p> <p>17. A minha chefia enfatiza o valor de ter um senso coletivo de missão.</p> <p>18. A minha chefia especifica a importância de ter um forte senso de propósito.</p> <p>19. A minha chefia discute especificamente o alcance das metas de desempenho.</p>	<p>Lee et al. (2023)</p> <p>Lee et al. (2023)</p> <p>Lee et al. (2023)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p>
	<p>D4 – Estimulação intelectual</p> <p>20. A minha chefia incentiva-me a expressar os meus pensamentos e opiniões.</p>	<p>Lee et al. (2023)</p> <p>Lee et al. (2023)</p>

	<p>21. A minha chefia incentiva-me a levantar questões e a refletir constantemente.</p> <p>22. A minha chefia sugere experimentar novos projetos.</p> <p>23. A minha chefia proporciona um ambiente de confiança, cooperação e participação entre os funcionários.</p> <p>24. A minha chefia procura pontos de vista diferentes na resolução de problemas.</p> <p>25. A minha chefia faz com que os outros vejam os problemas de diferentes ângulos.</p> <p>26. A minha chefia não interfere até que os problemas se tornem sérios.</p>	<p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Yıldız et al. (2014)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p>
<p>Liderança transaccional (questões 27 a 39)</p>	<p>D1 – Recompensa contingente</p> <p>27. A minha chefia responde positivamente quando tenho um bom desempenho.</p> <p>28. A minha chefia expressa satisfação quando alcanço as suas metas propostas.</p> <p>29. A minha chefia elogia-me especialmente quando alcanço padrões de desempenho mais elevados.</p> <p>30. A minha chefia informa-me sobre as recompensas resultantes da conclusão do meu trabalho.</p> <p>31. A minha chefia preocupa-se em lidar com erros, reclamações e falhas.</p> <p>32. A minha chefia trata-me de forma justa.</p> <p>33. A minha chefia não enganará os funcionários para benefício pessoal.</p>	<p>Lee et al. (2023)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Lee et al. (2023)</p> <p>Lee et al. (2023)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Lee et al. (2023)</p> <p>Lee et al. (2023)</p>
	<p>D2 – Gestão por exceção ativa</p> <p>34. Considero que a minha chefia irá monitorizar as minhas inadequações no trabalho.</p> <p>35. A minha chefia mantém o controlo de todos os erros.</p> <p>36. A minha chefia foca-se em irregularidades e erros.</p>	<p>Lee et al. (2023)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p>
	<p>D3 – Gestão por exceção passiva</p> <p>37. Considero que a minha chefia presta atenção aos funcionários cujo desempenho não corresponde às expectativas.</p>	<p>Lee et al. (2023)</p>

	<p>38. A minha chefia espera que algo dê errado/surjam problemas, antes de agir.</p> <p>39. A minha chefia direciona a sua atenção para as falhas para cumprir os padrões.</p>	<p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p>
<p>Desempenho dos colaboradores (questões 40 a 45)</p>	<p>D1 – Desempenho contextual</p> <p>40. Considero que consigo superar as dificuldades no trabalho.</p> <p>41. Tomo iniciativa na resolução de problemas no trabalho.</p> <p>42. Trabalho arduamente mesmo na ausência da minha chefia.</p> <p>D2 – Desempenho da tarefa</p> <p>43. Considero que estou ansioso/a para receber um trabalho desafiador.</p> <p>44. Considero que a minha eficiência média no trabalho é relativamente alta.</p> <p>45. No geral, consigo realizar bem as tarefas exigidas pela empresa.</p>	<p>Lee et al. (2023)</p> <p>Lee et al. (2023)</p> <p>Lee et al. (2023)</p> <p>Lee et al. (2023)</p> <p>Lee et al. (2023)</p> <p>Lee et al. (2023)</p> <p>Lee et al. (2023)</p>
<p>Remuneração (questões 46 a 55)</p>	<p>D1 – Remuneração e benefícios</p> <p>46. O meu hotel fornece um pagamento por mérito para ajudar a melhorar o meu desempenho.</p> <p>47. O meu hotel fornece recursos adequados para ajudar a melhorar o meu desempenho.</p> <p>48. O meu hotel comunica claramente a remuneração e os meus benefícios.</p> <p>49. O meu hotel alinha as principais metas de desempenho que são críticas para o meu trabalho.</p> <p>50. O meu hotel mantém os incentivos do grupo claros e simples.</p> <p>51. O meu hotel garante recompensas por adaptar-me à mudança organizacional.</p> <p>52. O meu hotel fornece recompensas por alcançar as competências críticas necessárias no meu trabalho.</p> <p>53. O meu hotel incentiva o lançamento de novas abordagens no trabalho diário.</p> <p>54. O meu hotel oferece compensação contínua e sistemas de benefícios.</p>	<p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p> <p>Patiar & Wang (2020)</p>

	55. O meu hotel fornece recompensas adequadas para a realização de metas mensuráveis.	
--	---	--

Fonte: Elaboração própria (2024)

Com o intuito de validar o instrumento de recolha de dados, foi realizado um pré-teste ao questionário. A recolha de dados desta fase decorreu entre os dias 30 de abril e 8 de maio de 2024, tendo-se obtido um total de 10 respostas, todas provenientes de colegas com experiência profissional no setor hoteleiro. A amostra do pré-teste foi composta por seis participantes do sexo feminino e quatro do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 23 e os 35 anos, todos estudantes do curso de Gestão Hoteleira da Universidade da Madeira. De um modo geral, os participantes consideraram o questionário bem estruturado e indicaram que o mesmo lhes permitiu expressar adequadamente as suas perceções relativamente às temáticas da liderança, do desempenho e da remuneração.

Com o objetivo de garantir uma ampla participação no inquérito por questionário e, assim, obter um número significativo de respostas que contribuíssem para a robustez da análise dos dados, foi delineada uma estratégia de divulgação estruturada em várias fases. Esta estratégia procurou não só maximizar a taxa de resposta, mas também assegurar que o questionário chegasse ao público-alvo de forma acessível e apelativa. Numa primeira fase, foi concebido um flyer digital, com um design visualmente atrativo, contendo o título do questionário e um código QR integrado. A utilização do QR code teve como principal finalidade facilitar o acesso direto à plataforma digital onde se encontrava o questionário, reduzindo eventuais barreiras tecnológicas e promovendo uma interação mais imediata e intuitiva por parte dos colaboradores.

Na fase seguinte, foi construída uma base de dados no Microsoft Excel, reunindo informação detalhada sobre todas as unidades hoteleiras da ilha da Madeira classificadas com três, quatro e cinco estrelas. Esta base de dados incluiu o nome de cada unidade, a sua categoria oficial e os respetivos contactos institucionais, nomeadamente endereços de correio eletrónico e números de telefone. A compilação destes dados permitiu uma abordagem mais sistemática e direcionada, essencial para uma comunicação eficaz com as organizações em causa.

Posteriormente, procedeu-se ao contacto telefónico com as diversas unidades hoteleiras listadas. Este contacto teve como finalidade apresentar brevemente os objetivos do estudo, solicitar a colaboração das entidades na divulgação do questionário junto dos

seus colaboradores e, sempre que possível, identificar o endereço eletrônico mais apropriado para o envio formal do material de divulgação. Em muitos dos casos, o staff disponibilizou um email institucional dos recursos humanos ou da direção, para o qual foi enviado o link do questionário acompanhado pelo flyer. Os responsáveis comprometeram-se, em diversos casos, a encaminhar esta informação para as chefias de departamento ou a divulgá-la internamente.

Finalmente, como etapa final, foi implementada uma abordagem presencial, através da visita direta às unidades hoteleiras. Esta etapa consistiu na deslocação a várias unidades hoteleiras, com o intuito de distribuir fisicamente os flyers nas respetivas receções. A afixação deste material em locais visíveis procurou aumentar a exposição ao questionário e facilitar o acesso dos colaboradores, reforçando a presença da investigação no terreno e incentivando a participação de forma mais direta.

A recolha e o tratamento de dados do questionário, foram efetuados através do SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) e do SmartPLS.

3.2. Análise descritiva da amostra

Com a análise demográfica de dados, verifica-se que foram obtidas um total de 365 respostas, na qual a maioria dos inquiridos (239) são provenientes de unidades hoteleiras de 4 estrelas (65,5%), sendo que os restantes 85 (23,3%) provêm de unidades hoteleiras de 5 estrelas e 41 (11,2%) de 3 estrelas. Das unidades hoteleiras referidas, 54,2% têm entre 200 a 299 quartos, 17,8% têm entre 300 a 399 quartos, 17,5% têm entre 101 a 199 quartos, 6% têm até 100 quartos e 4,4% têm mais de 400 quartos.

Como é possível verificar na tabela 6, a maioria dos participantes é do género feminino 59,2%, sendo que 40,8% correspondem ao género masculino. Além disso, nota-se que grande parte dos inquiridos tem idade compreendida entre os 29 e os 39 anos (45,5%), 29,3% possuem entre 40 a 50 anos, 20% entre 18 a 28 anos e 5,2% com 51 anos ou mais. As habilitações literárias demonstram que a maioria dos respondentes (42,7%), detêm o 12º ano (Ensino Secundário), 33,2% formação superior (Licenciatura; Mestrado; Doutoramento), 23,6% um curso tecnológico/profissional/outros (Nível iii) e 0,5% os 4 anos de escolaridade (1º Ciclo do Ensino Básico). Os inquiridos exercem funções em diversos departamentos, nomeadamente na Receção (20,8%), na Manutenção (19,2%), nos Alimentos e Bebidas (17,3%), no Housekeeping (14,2%), no Marketing (6,6%), nos Recursos Humanos (5,8%), nas Reservas (4,7%), em Gestão e Finanças (4,4%), no

Comercial (2,7%), na Direção (1,4%), no Spa (1,4%), na Contabilidade (0,5%), nas Relações-Públicas (0,3%), nas Vendas (0,3%), na Comunicação (0,3%) e na Segurança (0,3%). Neste sentido, é possível verificar que grande parte dos respondentes possuem o cargo de rececionistas (18,1%), sendo os restantes empregados de limpeza (15,9%), técnicos de manutenção (8,2%), funcionários de bares (barman/barwoman) (7,4%), assistentes/gestores de reservas (4,7%), auxiliares de lavanderia (4,7%), assistentes de recursos humanos (4,4%), assistentes de alimentação e bebidas (3,3%), assistentes/gestores de marketing digital (3,3%), empregados de mesa (2,7%), governantas (2,7%), chefes de receção (2,5%), auxiliares/gestores financeiros (2,2%), ajudantes de cozinha (2,2%), diretores de marketing (1,6%), gestores de eventos (1,4%), diretores comerciais (1,4%), diretores de recursos humanos (1,4%), massagistas (1,4%), assistentes/gestores de relações públicas (0,8%), chefes de cozinha (0,8%), jardineiros (0,8%), diretores financeiros (0,8%), chefes de manutenção (0,8%), assistentes comerciais (0,8%), diretores gerais (0,8%), gestores de stock/economato (0,8%), assistentes de vendas (0,5%), contabilistas (0,5%), chefes de sala (0,5%), night auditor (0,3%), chefe de alimentação e bebidas (0,3%), chefe de compras (0,3%), diretor de vendas (0,3%), assistente de governanta (0,3%), eletricista (0,3%), chefe de housekeeping (0,3%), segurança (0,3%) e informática (0,3%).

Seguidamente verificou-se que 107 dos inquiridos (29,3%) possuem entre 5 e 10 anos de experiência no setor hoteleiro, 103 (28,2%) entre 2 e 5 anos, 76 (20,8%) entre 10 e 20 anos, 48 (13,2%) menos de 2 anos e 31 (8,5%) mais de 20 anos. No que toca à remuneração mensal líquida, a maioria dos indivíduos (321) recebem entre 820€ e 1500€ (87,9%), posteriormente 43 (11,8%) auferem entre 1500€ e 2500€, e finalmente, apenas 1 (0,3%) recebe entre 2500€ e 3000€. Por fim, é possível constatar que somente 59 (16,2%) inquiridos exercem funções de chefia, na medida em que, na generalidade, 306 (83,8%) não exercem.

Tabela 6: Análise descritiva da amostra

Tabela valores sociodemográficos		
Total	N	%
	365	100
1. Categoria da unidade hoteleira	N	%
3 estrelas	41	11,2
4 estrelas	239	65,5
5 estrelas	85	23,3
2. N° de quartos	N	%

≤ 100 quartos	22	6
101-199 quartos	64	17,5
200-299 quartos	198	54,2
300-399 quartos	65	17,8
≥ 400 quartos	16	4,4
3. Género	N	%
Feminino	216	59,2
Masculino	149	40,8
4. Faixa etária	N	%
18-28 anos	73	20
29-39 anos	166	45,5
40-50 anos	107	29,3
≥ 51 anos	19	5,2
5. Habilitações literárias	N	%
4 anos de escolaridade (1º Ciclo do Ensino Básico)	2	0,5
12.º ano (Ensino Secundário)	156	42,7
Curso tecnológico/profissional/outros (Nível iii)	86	23,6
Formação superior (Licenciatura; Mestrado; Doutoramento)	121	33,2
6. Departamento	N	%
Receção	76	20,8
Reservas	17	4,7
Recursos Humanos	21	5,8
Marketing	24	6,6
Alimentos e Bebidas	63	17,3
Gestão e Finanças	16	4,4
Housekeeping	52	14,2
Direção	5	1,4
Manutenção	70	19,2
Comercial	10	2,7
Relações Públicas	1	0,3
Spa	5	1,4
Vendas	1	0,3
Comunicação	1	0,3
Segurança	1	0,3
Contabilidade	2	0,5
7. Cargo/função desempenhada	N	%
Rececionista	66	18,1
Chefe Receção	9	2,5
Night Auditor	1	0,3
Assistente/ gestor reservas	17	4,7
Técnico manutenção; pintor	30	8,2
Assistente RH	16	4,4
Chefe/Diretor RH	5	1,4

Barman / Barwoman	27	7,4
Chefe FB	1	0,3
Assistente FB	12	3,3
Empregado mesa	10	2,7
Governanta	10	2,7
Auxiliar lavandaria	17	4,7
Camareira/ HSK / empregado de andares	58	15,9
Relações Públicas	3	0,8
Chefe compras	1	0,3
Massagista	5	1,4
Chefe cozinha	3	0,8
Jardineiro	3	0,8
Gestor de eventos	5	1,4
Marketing digital / assistente /gestor	12	3,3
Diretor comercial	5	1,4
Diretor marketing	6	1,6
Diretor de vendas	1	0,3
Assistente vendas	2	0,5
Assistente governanta	1	0,3
Auxiliar/gestor financeiro	8	2,2
Diretor financeiro	3	0,8
Eletricista	1	0,3
Chefe Manutenção	3	0,8
Chefe HSK	1	0,3
Assistente comercial	3	0,8
Ajudante cozinha	8	2,2
Segurança	1	0,3
Direção	3	0,8
Contabilista	2	0,5
Informática	1	0,3
FB: gestor stock; economato	3	0,8
Chefe de Sala	2	0,5

8. Experiência no setor hoteleiro	N	%
--	----------	----------

< 2 anos	48	13,2
2 a 5 anos	103	28,2
5 a 10 anos	107	29,3
10 a 20 anos	76	20,8
> 20 anos	31	8,5

9. Remuneração mensal líquida individual	N	%
---	----------	----------

820€ a 1500€	321	87,9
1500€ a 2500€	43	11,8
2500€ a 3000€	1	0,3

10. Exerce funções de chefia	N	%
-------------------------------------	----------	----------

Sim	59	16,2
Não	306	83,8

Fonte: Elaboração própria (2024)

3.3. Validação do modelo de medida

Esta secção tem como objetivo perceber o efeito e a relação entre as variáveis do estudo, nomeadamente a remuneração, a liderança e o desempenho dos colaboradores. Deste modo, para avaliar a fiabilidade e a consistência das variáveis, foi realizada a validação do modelo de medida, através de uma análise fatorial confirmatória. Na verdade, foi realizada uma análise correlacional de cada uma das variáveis, sendo esta uma técnica multivariada aplicada em modelos de equações estruturais (Marôco, 2014). Desta forma, através do Bootstrapping, surgiram subamostras, sendo esta uma ferramenta eficaz, que apresenta a combinação e relação de todas as variáveis (Hair et al., 2010).

Assim, a consistência das variáveis foi verificada através do cálculo do Alpha de Cronbach, do Composite Reliability (CR) e da Variância Média Extraída (AVE) (tabela 7).

Primeiramente, foram calculados os valores do Alpha de Cronbach, que variam entre 0 e 1, pelo que se deve considerar como aceitáveis os valores superiores a 0.6 (Marôco, 2014). Como é possível observar na tabela 7, todos os valores de Alpha de Cronbach são superiores a 0.9, o que verifica que todas as variáveis possuem uma consistência interna excelente.

Relativamente aos valores de Composite Reliability (CR), Hair et al. (2010) considera-os aceitáveis quando iguais ou superiores a 0.7, logo os valores do presente estudo são muito satisfatórios, pois todos eles são superiores a 0.9, evidenciando um elevado grau de fiabilidade. Estes valores elevados indicam uma forte consistência interna entre os itens da escala, o que significa que os mesmos medem de forma coerente o mesmo construto. Por outras palavras, a CR contribuiu para assegurar que o conjunto de itens utilizados realmente avalia o conceito pretendido, conferindo maior confiança aos resultados obtidos.

Os valores da Variância Média Extraída (AVE) são considerados aceitáveis quando são superiores a 0.5 (Hair et al., 2010). Portanto, verifica-se na tabela 7 que todos os valores AVE são superiores a 0.7, considerando-se significativos. Estes valores evidenciam uma boa validade convergente, o que indica que os indicadores associados a cada constructo compartilham uma elevada proporção de variância comum, refletindo adequadamente o conceito teórico que se pretende medir.

No que toca aos pesos fatoriais, Hair et al. (2010) qualificam como aceitáveis os valores superiores a 0.5 e significativos acima de 0.7. Consequentemente observa-se na tabela 7 que todos os pesos fatoriais são acima de 0.7, por isso contribuem para uma estrutura bem definida.

Tabela 7: Escalas de medida, dimensionalidade e confiabilidade

Itens	Loading	t-value	CR	AVE
Liderança transformacional ($\alpha= 0.989$)			0.990	0.790
11_ChefCrenc	0.847	44.414		
12_ChefAmb	0.866	46.759		
13_ChefConsq	0.888	60.945		
14_ChefMet	0.882	66.567		
15_ChefProb	0.886	74.755		
16_ChefOrientSup	0.912	92.045		
17_ChefDesenv	0.909	91.502		
18_ChefBemEs	0.889	48.740		
19_ChefResp	0.891	67.330		
20_ChefAssEsf	0.868	43.403		
21_ChefHabAsp	0.894	65.240		
22_ChefIncen	0.898	54.566		
23_ChefConfi	0.895	59.672		
24_ChefDifInc	0.909	89.406		
25_ChefVisFut	0.905	91.158		
26_ChefExpEntus	0.906	69.386		
27_ChefSensCol	0.896	69.698		
28_ChefPropos	0.909	87.792		
29_ChefAlcMetas	0.896	58.539		
30_ChefPensaOpin	0.903	89.489		
31_ChefReflxQuest	0.900	77.937		
32_ChefNovProj	0.860	41.446		
33_ChefAmbConfFunc	0.899	76.469		
34_ChefPVistResProb	0.893	73.533		
35_ChefProbDifAng	0.906	86.383		
36_ChefInterProb	0.792	25.870		
Liderança transacional ($\alpha= 0.973$)			0.976	0.757
37_ChefBomDes	0.878	66.090		
38_ChefSatAlcMet	0.873	55.776		
39_ChefElogPad	0.889	78.265		
40_ChefInfRecomp	0.876	54.556		
41_ChefErrRecFalh	0.883	67.526		

42_ChefTratJust	0.893	66.491		
43_ChefNEngnBnP	0.872	55.560		
44_ChefMonotInad	0.910	101.181		
45_ChefContrErr	0.890	60.196		
46_ChefFocIrrErr	0.846	32.187		
47_ChefAtenFunc	0.879	53.469		
48_ChefSurgProb	0.748	19.547		
49_ChefAtencFalh	0.861	39.766		
Desempenho dos colaboradores ($\alpha= 0.970$)			0.976	0.869
50_ColSupDif	0.934	96.859		
51_ColIniResProb	0.938	123.119		
52_ColTrabAusChef	0.940	166.200		
53_ColRecTrab	0.921	74.529		
54_ColEficTrabAlt	0.932	88.423		
55_ColRealTarfs	0.929	79.268		
Remuneração ($\alpha= 0.977$)			0.980	0.827
56_HotPagMert	0.889	65.326		
57_HotRecuDesmp	0.903	66.428		
58_HotComRmnBnf	0.874	47.230		
59_HotAlMetDsmP	0.924	113.268		
60_HotIncenGrp	0.903	75.962		
61_HotRecmpMud	0.933	109.411		
62_HotRecmpCmp	0.921	91.379		
63_HotLancNvAbord	0.923	80.699		
64_HotOfeCompBenf	0.908	86.544		
65_HotRecMet	0.916	82.858		

Fonte: Elaboração própria via SmartPLS 4 (2025)

Relativamente à validade discriminante, nota-se que a mesma pode ser confirmada, uma vez que, todas as variáveis relacionam-se com todos os fatores e não se sobrepõem (tabela 8).

Tabela 8: Validade discriminante

	DC	LTRNS	LTRNSF	R
Desempenho dos colaboradores (DC)	0.932			
Liderança transacional (LTRNS)	0.784	0.870		
Liderança transformacional (LTRNSF)	0.777	0.937	0.889	
Remuneração (R)	0.616	0.761	0.741	0.910

Fonte: Elaboração própria via SmartPLS 4 (2025)

3.4. Validação do modelo estrutural

Após a validação dos modelos de medida verificada no ponto anterior, realizou-se a análise das hipóteses em estudo, de modo a confirmar o modelo estrutural. Deste modo, utilizou-se o SmartPLS (figura 2), para a obtenção dos resultados, através do *Bootstrapping*.

Os resultados demonstraram que a dimensão “remuneração” com a ligação à dimensão “desempenho dos colaboradores” não é significativa, visto que $p\text{-value} > 0.05$. Porém, as restantes ligações são significativas, pois $p\text{-value} < 0.05$ (tabela 9).

Tabela 9: Validação do modelo estrutural

Relação entre variáveis (hipóteses)	Beta (β)	P-value	Resultado
“liderança transformacional” → “desempenho dos colaboradores”	0.343	0.003	Confirmada
“liderança transacional” → “desempenho dos colaboradores”	0.444	0.000	Confirmada
“remuneração” → “liderança transformacional”	0.741	0.000	Confirmada
“remuneração” → “liderança transacional”	0.761	0.000	Confirmada
“remuneração” → “desempenho dos colaboradores”	0.024	0.652	Não confirmada

Fonte: Elaboração própria via SmartPLS 4 (2025)

O valor absoluto do coeficiente beta (β) representa a intensidade da relação entre as variáveis analisadas. De acordo com Hair et al. (2010), quanto mais próximo de 1 ou -1 for esse valor, mais forte será a relação entre as variáveis. Por outro lado, valores próximos de zero indicam uma relação fraca. É notável que as ligações com mais peso são a “remuneração” com a “liderança transacional” ($\beta=0.761$), assim como a “remuneração” com a “liderança transformacional” ($\beta=0.741$). Em contrapartida, a ligação menos consistente revela-se ser a “remuneração” para com o “desempenho dos colaboradores” ($\beta=0.024$), posteriormente a “liderança transformacional” com o “desempenho dos colaboradores” ($\beta=0.343$) e a “liderança transacional” com o

“desempenho dos colaboradores” ($\beta=0.444$). Na realidade, observa-se que todos os valores de beta (β) obtidos são positivos, o que indica que as variáveis se relacionam positivamente entre si. Isso significa que, à medida que uma variável aumenta, a outra também tende a aumentar, evidenciando que ambas se movimentam na mesma direção.

Destaca-se também que este modelo estrutural abrange 63% do “desempenho dos colaboradores”, 57.9% da “liderança transacional” e 55% da “liderança transformacional”.

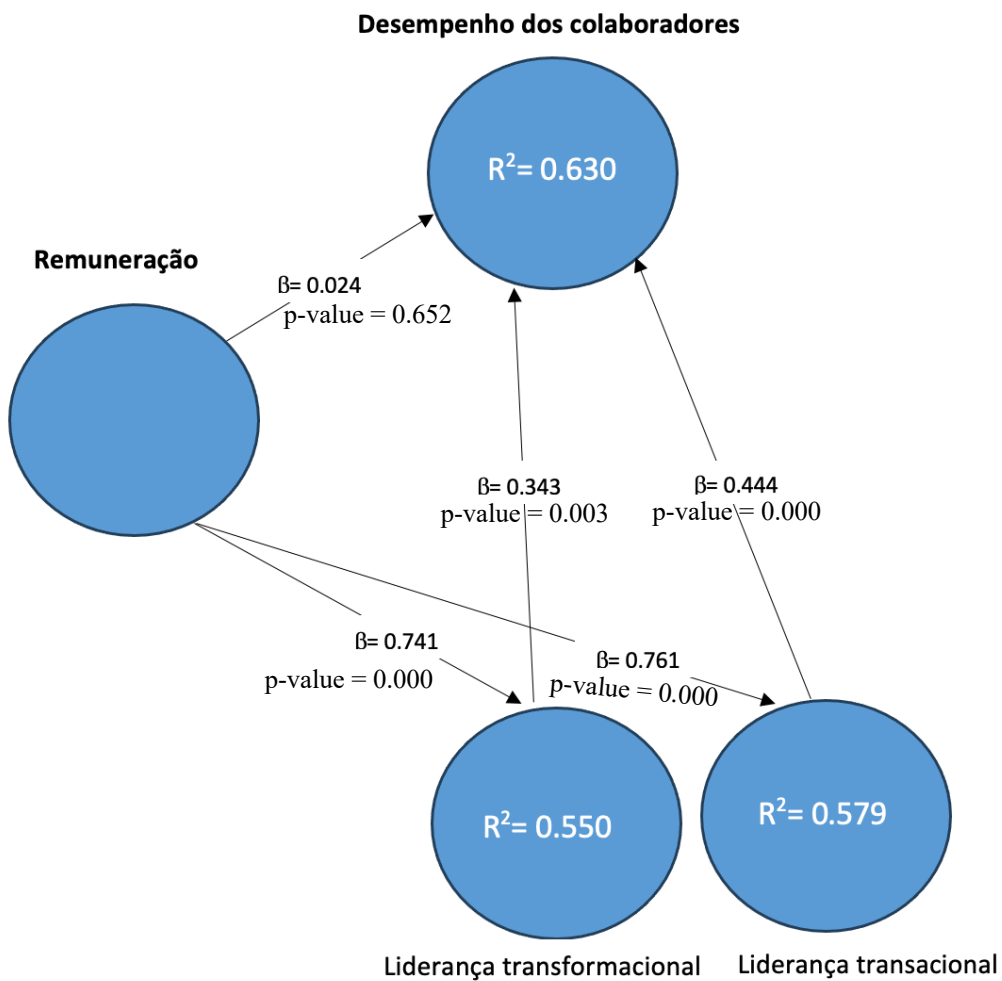


Figura 2: Modelo estrutural

Fonte: Elaboração própria (2025)

4. Discussão de resultados

Este estudo teve como principal objetivo avaliar de que forma é que a remuneração está relacionada com a liderança e o desempenho dos colaboradores das unidades hoteleiras, mais concretamente da Ilha da Madeira.

Deste modo, foi importante verificar fatores como a liderança transformacional, liderança transacional, o desempenho dos colaboradores e a remuneração, de forma a perceber como é que os dois estilos de liderança transformacional e transacional influenciam o desempenho dos colaboradores, e como é que a remuneração influencia os dois estilos de liderança mencionados e o desempenho dos colaboradores das unidades hoteleiras.

Os resultados provenientes da elaboração do modelo estrutural, levam à conclusão de que todas as hipóteses, exceto a H5, foram confirmadas, sendo possível verificar através da tabela 8.

Tabela 10: Validação das hipóteses

Nº	Hipóteses	Resultados
H1	O estilo de liderança transformacional influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.	Confirmada
H2	O estilo de liderança transacional influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.	Confirmada
H3	A perceção da remuneração influencia o estilo de liderança transformacional dos colaboradores das unidades hoteleiras.	Confirmada
H4	A perceção da remuneração influencia o estilo de liderança transacional dos colaboradores das unidades hoteleiras.	Confirmada
H5	A perceção da remuneração influencia o desempenho dos colaboradores das unidades hoteleiras.	Não confirmada

Fonte: Elaboração própria (2025)

Os resultados deste estudo, confirmam, que de facto, o estilo de liderança transformacional influencia de uma forma positiva o desempenho dos colaboradores (**H1**). Como já comprovado anteriormente na revisão da literatura, a liderança desenvolve comportamentos positivos nos colaboradores (Peng et al., 2022), sendo que estes tornam-se mais motivados e comprometidos com o trabalho (Ozturk et al., 2021). É o estilo de liderança que influencia positivamente o desempenho dos colaboradores, na medida em que, estes últimos sentem-se motivados, quando os líderes são capazes de fornecer orientação e apoio, e gerar um ambiente benéfico para os mesmos (Nagarathinam, 2020).

Neste estilo de liderança transformacional, os líderes demonstram aos colaboradores a relevância dos resultados das suas tarefas, a importância de atingir as metas da empresa e asseguram o bem-estar dos funcionários (Yıldız et al., 2014), estabelecendo uma conexão entre eles (Teoh et al., 2022). Na verdade, a liderança transformacional, mais concretamente duas das suas dimensões (influência idealizada e motivação inspiradora) desempenham um papel positivo no desempenho dos colaboradores das unidades hoteleiras (Teoh, et al., 2022).

Na segunda hipótese verificou-se que o estilo de liderança transacional influencia positivamente o desempenho dos colaboradores (**H2**). Bass et al. (2003), definem a liderança transacional como acordos existentes entre os líderes e os colaboradores, onde estes respeitam e obedem aos líderes em troca de recompensas, gratificações e recursos ou a fim de evitar penalidades. Neste contexto, a relação entre o líder e o colaborador assume um caráter funcional e orientado para o desempenho. O líder transacional estabelece metas objetivas, monitoriza os resultados e recompensa o cumprimento eficiente das tarefas, mas também aplica medidas corretivas quando necessário (Lee et al., 2023). Como salientado por Lee et al. (2023), esse tipo de liderança motiva os colaboradores através do foco nas responsabilidades e das recompensas associadas ao desempenho, promovendo comportamentos alinhados com os objetivos organizacionais. Adicionalmente, Yıldız et al. (2014) demonstram, no seu estudo, que tanto o estilo de liderança transformacional quanto o transacional têm um impacto positivo no desempenho dos colaboradores. Embora tenham abordagens distintas, ambos os estilos promovem o alcance de resultados organizacionais, seja através da inspiração e visão estratégica (transformacional) ou da gestão por recompensas e controlo (transacional).

Na terceira hipótese observou-se que a perceção da remuneração influencia o estilo de liderança transformacional dos colaboradores das unidades hoteleiras (**H3**). Este resultado sugere que os incentivos financeiros e os benefícios atribuídos aos colaboradores podem afetar não só a sua motivação e desempenho, mas também o modo como interpretam e respondem às práticas de liderança no ambiente de trabalho. De acordo com Patiar e Wang (2020), tanto o estilo de liderança adotado, como a atribuição de recompensas e incentivos influenciam diretamente o comportamento dos colaboradores, o que, por sua vez, impacta nos seus níveis de desempenho. A remuneração, neste contexto, não deve ser entendida apenas como uma compensação monetária, mas também como um sinal de valorização do esforço individual, o que pode

reforçar a confiança nos líderes e facilitar a aceitação de práticas transformacionais. Quando os colaboradores percebem que a organização reconhece e recompensa o seu contributo, estão mais receptivos a envolverem-se com os objetivos da empresa, a adotarem comportamentos proativos e a desenvolverem uma relação de maior compromisso com a liderança. Portanto, a existência de uma política remuneratória justa e motivadora poderá funcionar como catalisador para que as práticas de liderança transformacional tenham maior eficácia e impacto positivo nas dinâmicas organizacionais.

Na quarta hipótese também se verificou que a percepção da remuneração influencia o estilo de liderança transacional dos colaboradores das unidades hoteleiras (**H4**). Tal como observado na terceira hipótese, que relaciona a remuneração com a liderança transformacional, estas duas hipóteses revelam-se interligadas, evidenciando que os incentivos financeiros e os sistemas de compensação desempenham um papel relevante na forma como os estilos de liderança se manifestam no contexto organizacional. No caso específico da liderança transacional, a remuneração está profundamente associada ao método de troca, ou seja, os líderes recompensam os colaboradores com base no cumprimento das metas ou no desempenho de determinadas tarefas. Neste sentido, o estilo transacional depende fortemente da existência de mecanismos claros de recompensa, que motivem os líderes a supervisionar, controlar e reforçar comportamentos orientados para os resultados. Conforme defendem Patiar e Wang (2020), o esforço e o desempenho dos líderes das unidades hoteleiras estão frequentemente associados à percepção de que o seu trabalho será reconhecido e compensado de forma justa. Desta forma, quando os líderes acreditam que as suas ações terão como retorno benefícios concretos, tendem a aplicar com maior eficácia práticas de liderança transacional, baseadas na negociação de recompensas e na gestão por exceção. Assim, tanto a liderança transformacional como a transacional são influenciadas por fatores extrínsecos como a remuneração, embora o impacto se manifeste de formas distintas em cada estilo.

Por último, a quinta hipótese (**H5**), não foi confirmada, pelo que a percepção da remuneração não influencia o desempenho dos colaboradores das unidades hoteleiras. Na revisão da literatura foi possível verificar que os colaboradores têm um melhor desempenho quando recebem incentivos e recompensas (Nagarathinam, 2020), de modo a melhorar a qualidade de vida (Meng et al., 2024). Além disso, outros estudos demonstram que a remuneração influencia positivamente o desempenho dos funcionários

(Krauter, 2006). Contudo, a remuneração não é um fator significativo para influenciar positivamente o desempenho dos colaboradores. Fatores como a liderança, motivação, o reconhecimento pessoal, a cultura organizacional podem influenciar de forma positiva o desempenho dos colaboradores. A qualidade da liderança e a capacidade dos líderes para inspirar, orientar e apoiar os colaboradores, têm um impacto significativo no desempenho da equipa (Peng et al., 2022). Os colaboradores, quando motivados, tendem a ser mais produtivos e dedicam-se com mais qualidade às suas tarefas (Franco et al., 2002). As características individuais dos colaboradores, como habilidades, atitudes e personalidades, assim como as condições de trabalho, também influenciam o desempenho dos colaboradores (Franco et al., 2002). O ambiente físico, os equipamentos, as ferramentas e os recursos disponíveis podem afetar a motivação e conseqüentemente o desempenho (Franco et al., 2002). Portanto, apesar da remuneração ser um fator importante, ela não é suficiente por si só para garantir um melhor desempenho dos colaboradores. Assim, os fatores emocionais, culturais e psicológicos frequentemente desempenham um papel muito mais relevante. Efetivamente, Franco et al. (2002), afirmam que os incentivos financeiros não devem ser um foco exorbitante para o desempenho dos colaboradores, uma vez que poderá gerar conseqüências negativas. De acordo com os mesmos, os colaboradores ao valorizarem mais as recompensas financeiras em detrimento de outros tipos de recompensas, tais como elogios dos supervisores e realização de metas pessoais e organizacionais, poderão colocar em causa os seus próprios valores.

5. Conclusões

Nos dias de hoje, num setor como o hoteleiro, os colaboradores são as peças essenciais para o bom funcionamento da empresa, uma vez que são responsáveis por garantir uma boa imagem e serviço aos clientes (Zhang, et al., 2020). Porém, os entraves como o tipo de liderança, a insegurança, a remuneração desajustada (Karatepe, et al., 2020), dificultam o desempenho dos colaboradores e desta forma, a qualidade do serviço. Para tal, saber liderar tornou-se essencial para os colaboradores, para que os mesmos estejam mais focados e alcancem todos os objetivos planeados (Silva, et al., 2021).

As hipóteses de investigação deste estudo analisaram (i) se o estilo de liderança transformacional influencia positivamente o desempenho dos colaboradores, (ii) se o

estilo de liderança transacional influencia positivamente o desempenho dos colaboradores, (iii) se a percepção da remuneração influencia o estilo de liderança transformacional dos colaboradores das unidades hoteleiras, (iv) se a percepção da remuneração influencia o estilo de liderança transacional dos colaboradores das unidades hoteleiras, e (v) se a percepção da remuneração influencia o desempenho dos colaboradores das unidades hoteleiras.

Esta investigação contribuiu para a literatura existente, ao fornecer uma estrutura teórica abrangente que liga a remuneração, os estilos de liderança e o desempenho dos colaboradores. Numa primeira fase, foi realizada uma análise de vários artigos científicos, que constituem a revisão da literatura. De seguida decorreu a fase empírica, onde utilizou-se um método quantitativo, com recurso a um inquérito por questionário, para testar as hipóteses propostas. Este estudo foi baseado nas percepções dos participantes sobre o sistema de remunerações da empresa e sobre o seu próprio desempenho.

Os resultados demonstraram que os estilos de liderança transformacional e transacional influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores, a remuneração influencia estes dois estilos de liderança referidos, contudo a remuneração não influencia o desempenho dos colaboradores.

Neste sentido, o estudo confirmou que a liderança é algo indispensável em todas as empresas e departamentos, sendo que permite influenciar positivamente e inspirar determinadas pessoas, com o intuito de atingir os objetivos delineados (Chiavenato, 2003). A liderança transformacional tem um impacto positivo do desempenho dos colaboradores, dado que tem como intuito modificar os pensamentos, as crenças e as necessidades dos colaboradores, originando melhorias, não só para os mesmos, como também para a organização (Yıldız, et al., 2014). Os líderes preocupam-se com o desempenho e desenvolvimento dos colaboradores, estabelecendo uma conexão entre eles (Teoh, et al., 2022). É evidente que a liderança transacional também revelou influenciar positivamente o desempenho dos colaboradores, dado que este é um estilo de liderança na qual o líder controla todo o processo de execução de tarefas, preocupando-se e motivando os colaboradores, evitando falhas (Si & Wei, 2012).

O estudo revelou que a percepção da remuneração tem um impacto relevante em ambos os dois estilos de liderança mencionados, revelando que os indivíduos sentem-se motivados ao cumprir as tarefas (Lee et. al, 2023), respeitam e obedecem aos líderes em troca de recompensas e gratificações (Bass, et. al, 2003), o que evidencia a importância

dos incentivos financeiros como ferramenta de reforço do desempenho e de consolidação da influência dos líderes no ambiente organizacional.

Na verdade, outros estudos haviam demonstrado a importância e o impacto da remuneração que os colaboradores recebem, na liderança e desempenho dos mesmos. Isto significa que o esforço dos líderes e colaboradores estaria dependente do reconhecimento do seu trabalho e das compensações monetárias que recebem (Patiar & Wang, 2020). No entanto, este estudo confirmou que a remuneração não é um fator significativo para influenciar positivamente o desempenho dos colaboradores. Outros fatores tais como a liderança, motivação, o reconhecimento pessoal, a cultura organizacional podem influenciar de forma positiva o desempenho dos colaboradores. Desta forma, isto remete para a conclusão já referida, que a qualidade da liderança e a capacidade dos líderes para inspirar, orientar e apoiar os colaboradores, têm um impacto significativo no desempenho da equipa (Peng et al., 2022).

Esta investigação contribui para colmatar lacunas previamente identificadas na literatura no que respeita à influência da remuneração nos estilos de liderança transformacional e transacional, bem como no desempenho dos colaboradores das unidades hoteleiras da Ilha da Madeira, face à escassez de estudos empíricos sobre esta temática.

Para investigações futuras, será interessante explorar outros tipos de liderança, tais como a liderança autocrática, democrática, liberal, autêntica ou servidora, e analisar de que forma esses estilos influenciam o desempenho dos colaboradores na Região Autónoma da Madeira (RAM). De facto, as diferentes abordagens dos estilos de liderança afetam fatores como a motivação, produtividade, satisfação no trabalho e compromisso organizacional, gerando perceções relevantes para a gestão de pessoas no setor hoteleiro regional, e contribuindo para práticas mais eficazes de liderança e desenvolvimento organizacional.

A realização deste estudo em distintas regiões geográficas, nomeadamente em Portugal Continental e na Região Autónoma dos Açores (RAA), revela-se pertinente, na medida em que possibilita uma análise comparativa contextualizada entre diferentes realidades dentro do território nacional. Adicionalmente, a extensão do estudo a outros países poderá contribuir para uma comparação intercultural mais ampla, permitindo identificar possíveis influências culturais nas variáveis em análise.

Durante a aplicação do questionário, verificaram-se dificuldades significativas no estabelecimento de contacto com os hotéis. A taxa de resposta aos e-mails foi

insatisfatória, o processo de comunicação revelou-se moroso e registou-se uma reduzida adesão por parte dos colaboradores, especialmente ao nível das chefias. Neste enquadramento, uma alternativa metodológica pertinente consiste na realização de entrevistas, tanto com as chefias como com os membros das equipas. A condução de entrevistas presenciais ou remotas poderá não apenas aumentar a taxa de participação, como também proporcionar dados mais aprofundados e contextualmente enriquecidos, contribuindo para uma análise mais detalhada das dinâmicas organizacionais.

Também será relevante investigar se os hotéis de 5 estrelas, onde geralmente verifica-se uma remuneração mais elevada e uma estrutura organizacional mais complexa, apresentam práticas de liderança e níveis de desempenho distintos em relação aos hotéis de 3 estrelas. Esta comparação poderá revelar variações significativas nos comportamentos dos colaboradores, na cultura organizacional e na eficácia das práticas de gestão de pessoas.

Finalmente, apesar de o questionário aplicado ter-se revelado um instrumento útil e informativo, as questões incluídas não permitiram aferir diretamente o desempenho efetivo dos participantes, isto é, se estes atingem os objetivos estabelecidos ou cumprem as tarefas que lhes são atribuídas, mas antes a perceção subjetiva dos próprios relativamente ao seu desempenho. O mesmo se verifica em relação à remuneração, as questões formuladas não avaliam a remuneração objetiva, mas sim a perceção dos colaboradores acerca do sistema remuneratório implementado pelo hotel. Nesse sentido, recomenda-se, em estudos futuros de natureza semelhante, a aplicação de um inquérito por questionário que permita recolher dados mais objetivos e precisos no que respeita ao desempenho dos colaboradores, às práticas de liderança e ao sistema de remuneração.

Com estas sugestões, futuras investigações poderão contribuir de forma significativa para os estudos no setor hoteleiro, relacionado com a remuneração, com um impacto positivo tanto na satisfação dos colaboradores como também no desempenho organizacional.

Referências

- Aboramadan, M., Crawford, J., Turkmenoglu, M. A., & Farao, C. (2022). Green inclusive leadership and employee green behaviors in the hotel industry: Does perceived green organizational support matter? *International Journal of Hospitality Management*, *107*, 103330. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103330>
- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, *69*, 66-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.01.001>
- Ahmed, G. N., Arous, S. A., Mohamed, W. F., & Abdelgawwad, M. A. (2022). Evaluating the role of management by objectives in enhancing five-star hotel operations. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, *6*, 84-95. [10.21608/MFTH.2022.271339](https://doi.org/10.21608/MFTH.2022.271339)
- Alrowwad, A., Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance via the Mediating Role of Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Modeling Approach. *International Business Research*, *10*, 199-221. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v10n1p199>
- AL-Sinawi, S., Piaw, C. Y., & Idris, A. R. (2015). Factors Influencing the Employees' Service Performance in Ministry of Education in Sultanate of Oman. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *197*, 23-30. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.043>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*, 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Azila-Gbettor, E. M., Atatsi, E. A., Tulasi, E. E., & Ayimey, E. K. (2024). Fostering workplace civility in the Financial Sector: The influence of ethical leadership practices and ethical work climate. *Social Sciences & Humanities Open*, *9*, 100803. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100803>

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34, 102-114.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Carson, M. (2006). Saying it like it isn't: The pros and cons of 360-degree feedback. *Business Horizons*, 49, 395 - 402. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.01.004>
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (Vol. 7ª ed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dennerlein, T., & Kirkman, B. L. (2022). The Hidden Dark Side of Empowering Leadership: The Moderating Role of Hindrance Stressors in Explaining When Empowering Employees Can Promote Moral Disengagement and Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 1-23. <http://doi.org/10.1037/apl0001013>
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. United States of America: Pearson Education.
- Dogantekin, A., Secilmis, C., & Karatepe, O. M. (2022). Qualitative job insecurity, emotional exhaustion and their effects on hotel employees' job embeddedness: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 105, 103270. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103270>
- Escortell, R., Baquero, A., & Delgado, B. (2020). The impact of transformational leadership on the job satisfaction of internal employees and outsourced workers.

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. V., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30, 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Franco, L. M., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Social Science & Medicine*, 54, 1255–1266. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(01\)00094-6](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(01)00094-6)
- Garcia, D. B. (2017). Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional. *Data da publicação*, v. 13, 1-15.
- Giday, D. G., & P, E. (2023). A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 8, 100567. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100567>
- Giuliani, T. A., & Oliva, E. C. (2014). Liderança em Resorts: um estudo dos estilos praticados no Brasil. *Turismo em Análise*, 25, 131-155.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis. Prentice-Hall, Upper Saddle River.*
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19, 501–513. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.001>
- Hornig, J. S., & Lin, L. (2013). Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, 61-67. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2013.06.003>
- Huang, M., Geng, S., Yang, W., Law, K. M., & He, Y. (2023). Going beyond the role: How employees' perception of corporate social responsibility fuels proactive customer service performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76, 103565. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103565>

- Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2019). Impact of leadership on organisational performance. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 6, 367-374. <https://doi.org/10.18801/ijbmsr.060219.39>
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4, 94-108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Jubran, A. M. (2015). Educational Leadership: A new Trend that Society Needs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 28-34. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.325>
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non- green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102472. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102472>
- Krauter, E. (2006). A influência da remuneração variável no desempenho das empresas. *SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 13, 1-7.
- Lee, C., Yeh, W., Yu, Z., & Lin, X. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9, 18007. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e18007
- Loberg, L., Nüesch, S., & Foege, J. N. (2021). Forced distribution rating systems and team collaboration. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 188, 18-35. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.04.035>
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing-: Uma Orientação Aplicada*. Bookman Editora.
- Marôco, J. (2014). Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações. *ReportNumber, Lda*.
- Marujo, N. (2013). O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO NA ILHA DA MADEIRA. *TURYDES*, 1-16.

- Meng, L., Li, D., Ma, E., & Du, J. (2024). How family motivation affects Chinese hotel employees' extra-role behaviors: A serial mediation model from an instrumental perspective. *International Journal of Hospitality Management*, *116*, 103625. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103625>
- Moon, S. H., Scullen, S. E., & Latham, G. P. (2016). Precarious curve ahead: The effects of forced distribution rating systems on job performance. *Human Resource Management Review*, *26*, 166-179. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.002>
- Nagarathinam, D. (2020). Leadership Styles, Qualities, and Characteristics of the World Great Leaders with Constitutional and Judicial Flavors. *International Journal of Law Management & Humanities*, *3*, 1428-1444.
- Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R. N., Fikri, M. A., . . . Xavir, Y. (2020). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEES' PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF MOTIVATIONANDWORK ENVIRONMENT. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, *2*, 438-460.
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, *97*, 102994. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Patiar, A., & Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *42*, 29-39. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.005>
- Peng, J., Yang, X., & Huan, T.-C. (2022). The effects of empowering leadership on employee adaptiveness in luxury hotel services: Evidence from a mixed-methods research. *International Journal of Hospitality Management*, *101*, 103113. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103113>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, *28*, 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>

- Rowe, W. G. (2002). LIDERANÇA ESTRATÉGICA E CRIAÇÃO DE VALOR. *Revista de Administração de Empresas*, 42, 7-19. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000100003>
- Salama, W. M. (2021). Impact of Management by Objectives in Enhancing Sustainable Organisational Performance in Hotels. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10, 805-820. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720-133>
- Sandstrom, J. K., & Reynolds, D. E. (2020). Leading a successful hotel: A look at the general manager's ability to utilize multiple leadership styles. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102399. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102399>
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, 40, 193–237. <https://doi.org/10.1177/105960111557490>
- Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21:2, 299-320. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.570445>
- Silva, J. R., Câmara, S. M., Junior, S. M., & Silva, L. M. (2021). Liderança Transformacional, Empoderamento Psicológico e Orientação Empreendedora: Um Estudo no Setor Hoteleiro. *Revista Hospitalidade*, 18, 41-74.
- Sun, U. Y., Xu, H., Kluemper, D. H., McLarty, B. D., & Yun, S. (2024). Ethical leadership and knowledge sharing: A social cognitive approach investigating the role of self-efficacy as a key mechanism. *Journal of Business Research*, 174, 114531. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114531>
- Teoh, B. E., Wider, W., Saad, A., Sam, T. H., Vasudevan, A., & Lajuma, S. (2022). The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 13, 913773. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.913773>

- Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, I. T. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 785-793. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.064>
- Zhang, M., Geng, R., Hong, Z., Song, W., & Wang, W. (2020). The double-edged sword effect of service recovery awareness of frontline employees: From a job demands-resources perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102536. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102536>

Anexos

Anexo I - Tabela de etiquetas do questionário

Questão	Etiqueta
1. Categoria da unidade hoteleira	1_CatHotel
2. Número de quartos	2_Nquart
1. Género	3_Gen
2. Faixa etária	4_FaEtar
3. Habilitações literárias	5_HabLit
4. Departamento	6_Dep
5. Cargo/função desempenhada	7_Carg
6. Experiência no setor hoteleiro	8_ExpHot
7. Remuneração mensal líquida individual	9_Remnr
8. Exerce funções de chefia?	10_FuncChef
1. A minha chefia partilha com os colaboradores os valores e crenças que considera importantes.	11_ChefCrenc
2. Considero que a minha chefia tem ambições firmes.	12_ChefAmb
3. A minha chefia considera as consequências morais e éticas das suas decisões.	13_ChefConsq
4. A minha chefia consciencializa os colaboradores sobre aquilo que se espera, quando a meta for alcançada.	14_ChefMet

5. Considero que a minha chefia fica preocupada com os problemas que encontro no trabalho.	15_ChefProb
6. Considero que a minha chefia está disposta a reservar tempo para orientar e supervisionar os funcionários.	16_ChefOrientSup
7. A minha chefia ajuda os outros a desenvolver pontos fortes.	17_ChefDesenv
8. A minha chefia vai além do interesse próprio para o bem-estar do grupo.	18_ChefBemEs
9. A minha chefia age de forma a construir o respeito dos outros.	19_ChefResp
10. A minha chefia presta assistência em troca de esforços dos colaboradores.	20_ChefAssEsf
11. A minha chefia considera que um indivíduo pode ter diferentes habilidades e aspirações.	21_ChefHabAsp
12. Considero que a minha chefia irá fornecer-me um incentivo contínuo.	22_ChefIncen
13. A minha chefia expressa a sua confiança e expectativas em relação a mim.	23_ChefConfi
14. A minha chefia incentiva frequentemente os funcionários quando estes encontram dificuldades.	24_ChefDifInc
15. A minha chefia comunica uma visão convincente para o futuro.	25_ChefVisFut
16. A minha chefia expressa com entusiasmo aquilo que necessita de ser realizado.	26_ChefExpEntus
17. A minha chefia enfatiza o valor de ter um senso coletivo de missão.	27_ChefSensCol
18. A minha chefia especifica a importância de ter um forte senso de propósito.	28_ChefPropos

19. A minha chefia discute especificamente o alcance das metas de desempenho.	29_ChefAlcMetas
20. A minha chefia incentiva-me a expressar os meus pensamentos e opiniões.	30_ChefPensaOpin
21. A minha chefia incentiva-me a levantar questões e a refletir constantemente.	31_ChefReflxQuest
22. A minha chefia sugere experimentar novos projetos.	32_ChefNovProj
23. A minha chefia proporciona um ambiente de confiança, cooperação e participação entre os funcionários.	33_ChefAmbConfFunc
24. A minha chefia procura pontos de vista diferentes na resolução de problemas.	34_ChefPVistResProb
25. A minha chefia faz com que os outros vejam os problemas de diferentes ângulos.	35_ChefProbDifAng
26. A minha chefia não interfere até que os problemas se tornem sérios.	36_ChefInterProb
27. A minha chefia responde positivamente quando tenho um bom desempenho.	37_ChefBomDes
28. A minha chefia expressa satisfação quando alcanço as suas metas propostas.	38_ChefSatAlcMet
29. A minha chefia elogia-me especialmente quando alcanço padrões de desempenho mais elevados.	39_ChefElogPad
30. A minha chefia informa-me sobre as recompensas resultantes da conclusão do meu trabalho.	40_ChefInfRecomp
31. A minha chefia preocupa-se em lidar com erros, reclamações e falhas.	41_ChefErrRecFalh
32. A minha chefia trata-me de forma justa.	42_ChefTratJust

33. A minha chefia não enganará os funcionários para benefício pessoal.	43_ChefNEngnBnP
34. Considero que a minha chefia irá monitorizar as minhas inadequações no trabalho.	44_ChefMonotInad
35. A minha chefia mantém o controlo de todos os erros.	45_ChefContrErr
36. A minha chefia foca-se em irregularidades e erros.	46_ChefFocIrrErr
37. Considero que a minha chefia presta atenção aos funcionários cujo desempenho não corresponde às expectativas.	47_ChefAtenFunc
38. A minha chefia espera que algo dê errado/surjam problemas, antes de agir.	48_ChefSurgProb
39. A minha chefia direciona a sua atenção para as falhas para cumprir os padrões.	49_ChefAtencFalh
40. Considero que consigo superar as dificuldades no trabalho.	50_ColSupDif
41. Tomo iniciativa na resolução de problemas no trabalho.	51_ColIniResProb
42. Trabalho arduamente mesmo na ausência da minha chefia.	52_ColTrabAusChef
43. Considero que estou ansioso/a para receber um trabalho desafiador.	53_ColRecTrab
44. Considero que a minha eficiência média no trabalho é relativamente alta.	54_ColEficTrabAlt
45. No geral, consigo realizar bem as tarefas exigidas pela empresa.	55_ColRealTarfs
46. O meu hotel fornece um pagamento por mérito para ajudar a melhorar o meu desempenho.	56_HotPagMert
47. O meu hotel fornece recursos adequados para ajudar a melhorar o meu desempenho.	57_HotRecuDesmp

48. O meu hotel comunica claramente a remuneração e os meus benefícios.	58_HotComRmnBnf
49. O meu hotel alinha as principais metas de desempenho que são críticas para o meu trabalho.	59_HotAlMetDsmp
50. O meu hotel mantém os incentivos do grupo claros e simples.	60_HotIncenGrp
51. O meu hotel garante recompensas por adaptar-me à mudança organizacional.	61_HotRecmpMud
52. O meu hotel fornece recompensas por alcançar as competências críticas necessárias no meu trabalho.	62_HotRecmpCmp
53. O meu hotel incentiva o lançamento de novas abordagens no trabalho diário.	63_HotLancNvAbord
54. O meu hotel oferece compensação contínua e sistemas de benefícios.	64_HotOfeCompBenf
55. O meu hotel fornece recompensas adequadas para a realização de metas mensuráveis.	65_HotRecMet

Fonte: Elaboração própria

Anexo II - Questionário:

A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NA LIDERANÇA E DESEMPENHO DOS COLABORADORES DAS UNIDADES HOTELEIRAS: APLICAÇÃO À ILHA DA MADEIRA

O meu nome é Mariana e estou a frequentar o último ano do Mestrado em Gestão Hoteleira, na Universidade da Madeira. Este questionário foi concebido na sequência da dissertação de mestrado, tem como principal objetivo avaliar de que forma é que a remuneração influencia a liderança e o desempenho dos colaboradores das unidades hoteleiras, mais concretamente da Ilha da Madeira.

Este inquérito é constituído por 5 secções, com questões simples. A duração média do questionário está compreendida entre os 5 e os 10 minutos. Os dados deste inquérito serão anonimizados e tratados meramente para fins académicos. A qualquer momento, pode terminar o preenchimento do questionário e não prosseguir com o estudo. A sua contribuição é essencial para o sucesso deste estudo.

Agradeço desde já a atenção e tempo dispensados.

* Indica uma pergunta obrigatória

Secção A: Descrição da unidade hoteleira

1. 1. Categoria da unidade hoteleira *

Marcar apenas uma oval.

3 estrelas

4 estrelas

5 estrelas

2. 2. Número de quartos *

Marcar apenas uma oval.

- ≤ 100 quartos
- 101-199 quartos
- 200-299 quartos
- 300-399 quartos
- ≥ 400 quartos

Secção B: Descrição do inquirido

3. 1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Outro

4. 2. Faixa etária *

Marcar apenas uma oval.

- 18-28 anos
- 29-39 anos
- 40-50 anos
- ≥ 51 anos

5. 3. Habilitações literárias *

Marcar apenas uma oval.

- 4 anos de escolaridade (1.o Ciclo do Ensino Básico)
- 12.º ano (Ensino Secundário)
- Curso tecnológico/profissional/outros (Nível iii)
- Formação superior (Licenciatura; Mestrado; Doutoramento)

6. 4. Departamento *

Marcar apenas uma oval.

- Receção
- Reservas
- Recursos Humanos
- Marketing
- Alimentos e Bebidas
- Gestão e Finanças
- Housekeeping
- Direção
- Manutenção
- Outra: _____

7. 5. Cargo/função desempenhada *

8. 6. Experiência no setor hoteleiro *

Marcar apenas uma oval.

- < 2 anos
- 2 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 20 anos
- > 20 anos

9. 7. Remuneração mensal líquida individual *

Marcar apenas uma oval.

- 820€ a 1500€
- 1500€ a 2500€
- 2500€ a 3000€
- 3000€ a 3500€
- > 3500€

10. 8. Exerce funções de chefia? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Secção C: Liderança

Instruções:

Considere a seguinte escala para responder às questões abaixo:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Bastante; 3 - Discordo; 4 - Nem Concordo nem Discordo; 5 - Concordo; 6 - Concordo Bastante; 7 - Concordo Totalmente

11. 1. A minha chefia partilha com os colaboradores os valores e crenças que considera importantes.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

12. 2. Considero que a minha chefia tem ambições firmes. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

13. 3. A minha chefia considera as consequências morais e éticas das suas decisões. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

14. 4. A minha chefia consciencializa os colaboradores sobre aquilo que se espera, quando a meta for alcançada.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

15. 5. Considero que a minha chefia fica preocupada com os problemas que encontro no trabalho.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

16. 6. Considero que a minha chefia está disposta a reservar tempo para orientar e supervisionar os funcionários.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

17. 7. A minha chefia ajuda os outros a desenvolver pontos fortes. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

18. 8. A minha chefia vai além do interesse próprio para o bem-estar do grupo. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

19. 9. A minha chefia age de forma a construir o respeito dos outros. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

20. 10. A minha chefia presta assistência em troca de esforços dos colaboradores. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

21. 11. A minha chefia considera que um indivíduo pode ter diferentes habilidades e aspirações.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

22. 12. Considero que a minha chefia irá fornecer-me um incentivo contínuo. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

23. 13. A minha chefia expressa a sua confiança e expetativas em relação a mim. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

24. 14. A minha chefia incentiva frequentemente os funcionários quando estes encontram dificuldades.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

25. 15. A minha chefia comunica uma visão convincente para o futuro. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

26. 16. A minha chefia expressa com entusiasmo aquilo que necessita de ser realizado. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

27. 17. A minha chefia enfatiza o valor de ter um senso coletivo de missão. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

28. 18. A minha chefia especifica a importância de ter um forte senso de propósito. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

29. 19. A minha chefia discute especificamente o alcance das metas de desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

30. 20. A minha chefia incentiva-me a expressar os meus pensamentos e opiniões. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

31. 21. A minha chefia incentiva-me a levantar questões e a refletir constantemente. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

32. 22. A minha chefia sugere experimentar novos projetos. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

33. 23. A minha chefia proporciona um ambiente de confiança, cooperação e participação entre os funcionários.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

34. 24. A minha chefia procura pontos de vista diferentes na resolução de problemas. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

35. 25. A minha chefia faz com que os outros vejam os problemas de diferentes ângulos. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

36. 26. A minha chefia não interfere até que os problemas se tornem sérios. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

37. 27. A minha chefia responde positivamente quando tenho um bom desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

38. 28. A minha chefia expressa satisfação quando alcanço as suas metas propostas. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

39. 29. A minha chefia elogia-me especialmente quando alcanço padrões de desempenho mais elevados.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

40. 30. A minha chefia informa-me sobre as recompensas resultantes da conclusão do meu trabalho.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

41. 31. A minha chefia preocupa-se em lidar com erros, reclamações e falhas. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

42. 32. A minha chefia trata-me de forma justa. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

43. 33. A minha chefia não enganará os funcionários para benefício pessoal. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

44. 34. Considero que a minha chefia irá monitorizar as minhas inadequações no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

45. 35. A minha chefia mantém o controlo de todos os erros. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

46. 36. A minha chefia foca-se em irregularidades e erros. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

47. 37. Considero que a minha chefia presta atenção aos funcionários cujo desempenho não corresponde às expectativas.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

48. 38. A minha chefia espera que algo dê errado/surjam problemas, antes de agir. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

49. 39. A minha chefia direciona a sua atenção para as falhas para cumprir os padrões. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

Secção D: Desempenho

Instruções:

Considere a seguinte escala para responder às questões abaixo:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Bastante; 3 - Discordo; 4 - Nem Concordo nem Discordo; 5 - Concordo; 6 - Concordo Bastante; 7 - Concordo Totalmente

50. 40. Considero que consigo superar as dificuldades no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

51. 41. Tomo iniciativa na resolução de problemas no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

52. 42. Trabalho arduamente mesmo na ausência da minha chefia. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

53. 43. Considero que estou ansioso/a para receber um trabalho desafiador. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

54. 44. Considero que a minha eficiência média no trabalho é relativamente alta. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

55. 45. No geral, consigo realizar bem as tarefas exigidas pela empresa. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

Secção E: Remuneração

Instruções:

Considere a seguinte escala para responder às questões abaixo:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Bastante; 3 - Discordo; 4 - Nem Concordo nem Discordo; 5 - Concordo; 6 - Concordo Bastante; 7 - Concordo Totalmente

56. 46. O meu hotel fornece um pagamento por mérito para ajudar a melhorar o meu desempenho.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

57. 47. O meu hotel fornece recursos adequados para ajudar a melhorar o meu desempenho.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

58. 48. O meu hotel comunica claramente a remuneração e os meus benefícios. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

59. 49. O meu hotel alinha as principais metas de desempenho que são críticas para o meu trabalho.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

60. 50. O meu hotel mantém os incentivos do grupo claros e simples. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

61. 51. O meu hotel garante recompensas por adaptar-me à mudança organizacional. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

62. 52. O meu hotel fornece recompensas por alcançar as competências críticas necessárias no meu trabalho.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

63. 53. O meu hotel incentiva o lançamento de novas abordagens no trabalho diário. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

64. 54. O meu hotel oferece compensação contínua e sistemas de benefícios. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

65. 55. O meu hotel fornece recompensas adequadas para a realização de metas mensuráveis.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

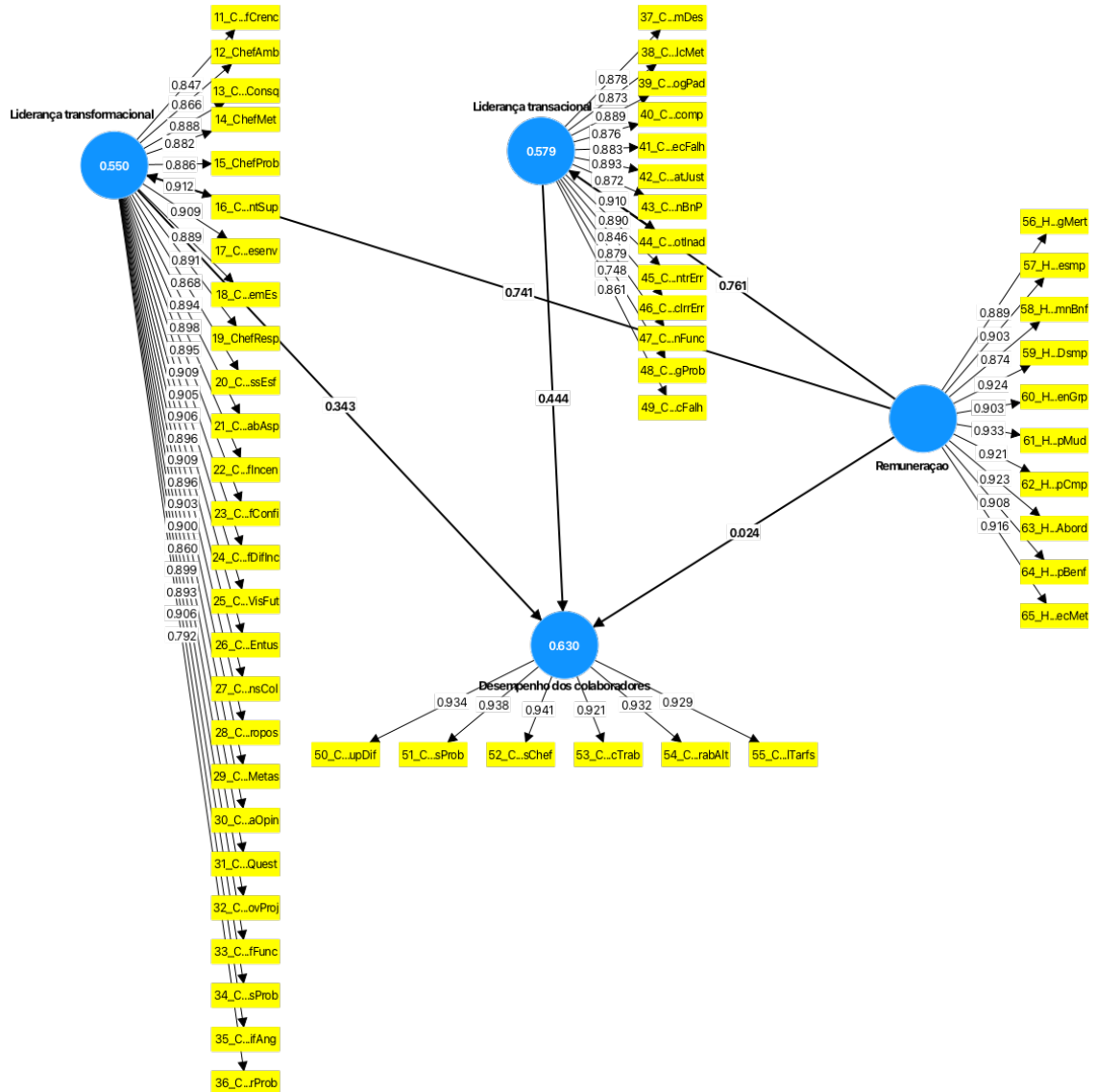
Disc Concordo totalmente

A sua contribuição foi essencial para este estudo.
Obrigada.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

Anexo III - Figura 3: Modelo estrutural SmartPLS 4



Fonte: Elaboração própria via SmartPLS 4 (2025)