



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

A Importância dos Sistemas de Recompensa para a Motivação e Satisfação dos Trabalhadores no Sector da Hotelaria

Inês Murteira da Silva Rato

Prof^ª. Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

Mestrado em Gestão

Área de Especialização | Recursos Humanos
Dissertação

Évora, 2019



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

A Importância dos Sistemas de Recompensa para a Motivação e Satisfação dos Trabalhadores no Sector da Hotelaria

Inês Murteira da Silva Rato

Prof^ª. Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

Mestrado em Gestão

Área de Especialização | Recursos Humanos
Dissertação

Évora, 2019



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

*A Importância dos Sistemas de Recompensa para a Motivação e Satisfação
dos Trabalhadores no Sector da Hotelaria*

A motivação do Colaborador é o sucesso do Administrador.



Resumo

No presente estudo pretendeu-se compreender se os sistemas de recompensas influenciam a motivação e satisfação dos trabalhadores no sector hoteleiro.

Foram abordados os temas dos sistemas de recompensa e, por sua vez a gestão de recursos humanos, a motivação e a satisfação, a nível de conceitos, políticas, modelos, teorias e as suas aplicações ao sector.

Em termos de metodologia optou-se por uma investigação empírica de natureza quantitativa, cuja técnica de recolha de dados utilizada foi o inquérito e o instrumento foi o questionário.

O questionário foi aplicado on-line, utilizando um fenómeno conhecido como “bola de neve”, utilizando várias plataformas de divulgação apelando à sua partilha.

Após a análise dos dados foi possível constatar que os Sistemas de Recompensa, como política de Gestão de Recursos Humanos, não são percecionados como bem estruturados, facto que influencia diretamente a motivação e satisfação dos respondentes. Observou-se, ainda, que os níveis de satisfação dos respondentes são relativamente baixos. No que se refere aos níveis de motivação apresentam valores globalmente superiores aos da satisfação, nomeadamente nos aspetos relacionados com a motivação intrínseca, o que significa que estes profissionais valorizam os conteúdos funcionais, as atividades desenvolvidas e as oportunidades de relacionamento com públicos diversos.

Palavras-chave:

Sistemas de recompensa, Motivação, Satisfação, Hotelaria



Abstract

The Importance of Reward Systems for Employee Motivation and Satisfaction in the Hospitality Sector

In the present study it was tried to understand if the rewards systems influence the motivation and satisfaction of the workers in the hospitality sector.

The themes of reward systems and the management of human resources, motivation and satisfaction, at the level of concepts, policies, models, theories and their applications to the sector were addressed.

In terms of methodology, we chose an empirical investigation of a quantitative nature, the data collection technique used was the survey and the instrument was the questionnaire.

The questionnaire was applied online, using a phenomenon known as "snowball", using various platforms of dissemination appealing to its sharing.

After analyzing the data, it was possible to verify that the Reward Systems, such as Human Resources Management Policy, are not perceived as well structured, which directly influence the motivation and satisfaction of the respondents. It was also observed that the levels of satisfaction of the respondents are relatively low. Regarding the levels of motivation, they present values that are globally superior to those of satisfaction, especially in the aspects related to intrinsic motivation, which means that these professionals value the functional content, the activities developed and the opportunities of relationship with different publics.

Keyword:

Reward systems, Motivation, Satisfaction, Hospitality



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

*A Importância dos Sistemas de Recompensa para a Motivação e Satisfação
dos Trabalhadores no Sector da Hotelaria*

Agradecimentos

Quero direcionar os meus agradecimentos a todas as pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram para a progressão e conclusão desta etapa, nomeadamente família, amigos e professores.

Em especial, para os meus pais que nunca me deixaram desistir e sempre me apoiaram com todas as suas forças e à Professora Fátima Jorge por todo o apoio e orientação.



ÍNDICE

I.	Índice de Anexos	Pág. 12
II.	Índice de Figuras	Pág. 16
III.	Índice de Tabelas	Pág. 17
IV.	Listagem de abreviaturas ou siglas	Pág. 18
1.	Introdução	Pág. 19
1.1.	Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha	Pág. 19
1.2.	Formulação do Problema e dos Objetivos	Pág. 20
1.3.	Metodologia	Pág. 21
1.4.	Estrutura da Dissertação	Pág. 21
2.	Sistemas de Recompensa como uma Política Estratégica de RH	Pág. 23
2.1.	Gestão Estratégica de RH	Pág. 23
2.2.	Sistemas de Recompensa	Pág. 26
2.2.1.	Conceitos	Pág. 26
2.2.2.	Componentes dos Sistemas de Recompensas – Extrínsecas e Intrínsecas	Pág. 28
2.2.3.	Tipos de Recompensas	Pág. 34



2.2.4. Relação dos Sistemas de Recompensas com as Políticas de RH	Pág.36
2.2.5. Sistemas de Recompensas aplicadas ao Sector Hoteleiro	Pág. 40
3. Motivação e Satisfação	Pág. 43
3.1. Motivação	Pág. 43
3.1.1. Conceitos	Pág. 43
3.1.2. Modelos e Teorias	Pág. 44
3.1.2.1. Teorias de Conteúdo	Pág. 45
3.1.2.1.1. Teoria da Hierarquia de Necessidades	Pág. 45
3.1.2.1.2. Modelo Bifatorial	Pág. 47
3.1.2.1.3. Teoria dos Motivos	Pág. 49
3.1.2.1.4. Modelo das Características da Função	Pág. 51
3.1.2.2. Teorias de Processo	Pág. 53
3.1.2.2.1. Teoria da Expectativa	Pág. 53
3.1.2.2.2. Teoria Multifatorial	Pág. 55
3.1.2.2.3. Teoria da Equidade	Pág. 55
3.1.2.2.4. Teoria da Definição de Objetivos	Pág. 56



3.2. Satisfação	Pág. 58
3.2.1. Conceitos	Pág. 58
3.2.2. Modelos e Teorias	Pág. 60
3.2.2.1. Modelos Centrados nas Situações	Pág. 60
3.2.2.2. Modelos Centrados nos Indivíduos	Pág. 61
3.2.2.3. Modelos Centrados nas Interações	Pág. 62
3.3. Motivação e Satisfação aplicadas ao Sector Hoteleiro	Pág. 63
4. Metodologia	Pág. 66
4.1. Problemática, Objetivos e Tipo de Estudo	Pág. 66
4.2. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados	Pág. 67
5. Estudo Empírico	Pág. 71
5.1. Caracterização da População e da Amostra	Pág. 71
5.2. Apresentação e Análise de Dados	Pág. 77
5.2.1. Sistemas de Recompensa	Pág. 78
5.2.2. Motivação no Trabalho	Pág. 82
5.2.3. Satisfação no Trabalho	Pág. 88
5.3. Discussão de Resultados	Pág. 93



6. Conclusões, Limitações e Investigações Futuras Pág. 97

6.1. Conclusões Gerais Pág. 97

6.2. Limitações do Estudo Pág. 100

6.3. Investigações Futuras Pág. 100

Bibliografia Pág. 101

Anexos I - XXI



I. ÍNDICE DE ANEXOS

➤ Sistema de Recompensas

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



- 12 - Estou satisfeito/a com o salário que recebo tendo em conta as funções que desempenho. VI
- 13 - Sinto-me satisfeito/a com o meu local de trabalho porque, globalmente, oferece um sistema de recompensas equilibrado. VII

➤ **Motivação no Trabalho**

- 14 - Dou mais valor à função que exerço do que ao salário e outros benefícios financeiros. VIII
- 15 - O meu atual vínculo de trabalho é um fator de motivação. VIII
- 16 - Sinto que o hotel onde trabalho se preocupa com a motivação dos colaboradores. IX
- 17 - O trabalho em hotelaria permite um maior relacionamento com vários públicos (nacionalidades, idades, classes sociais). IX
- 18 - Sinto que ter uma carreira na hotelaria permite um elevado status social. X
- 19 - O que mais me motiva é progredir na carreira. X
- 20 - Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado/a. XI
- 21 - Sinto-me envolvido/a com o hotel onde trabalho. XI
- 22 - Sinto que com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho. XII



- 23 - Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação.
..... XII
- 24 - Sinto-me motivado/a com as funções que exerço. XIII
- 25 - Gosto de dar o meu melhor pelo hotel onde trabalho, mesmo sem me ser
solicitado. XIII
- 26 - Sinto-me motivado/a para realizar um trabalho de qualidade. XIV
- 27 - Para mim os meus colegas são um fator de motivação. XIV
- 28 - Sinto que os meus colegas estão motivados no local de trabalho. XV
- 29 - Sinto-me motivado/a o suficiente para propor melhorias na organização do
trabalho. XV
- 30 - Sinto-me motivado/a para fazer tudo o que está ao meu alcance de forma a
superar os objetivos. XVI
- 31 - Em termos gerais, sinto-me motivado/a no meu local de trabalho. XVI

➤ **Satisfação no Trabalho**

- 32 - Sinto-me um recurso valioso para o hotel. XVII
- 33 - Estou satisfeito/a com o meu horário de trabalho. XVII
- 34 - Sinto-me satisfeito/a com as condições de trabalho que me são dadas para
exercer eficazmente o meu trabalho. XVIII
- 35 - Sinto-me satisfeito/a com o reconhecimento que me é dado pelo meu trabalho.
..... XVIII



- 36 - Sinto que os níveis da minha participação e do meu envolvimento na tomada de decisão são satisfatórios. XIX
- 37 - Sinto-me satisfeito/a com as tarefas que desempenho. XIX
- 38 - Sinto-me satisfeito/a com a minha vida profissional e pessoal, ao nível da conciliação entre ambas. XX
- 39 - Sinto que os meus colegas estão satisfeitos com as tarefas que exercem. XX
- 40 - Sinto-me satisfeito/a com a hierarquia. XXI
- 41 - As minhas propostas para tornar o trabalho mais eficiente e eficaz são consideradas. XXI
- 42 - Sinto-me satisfeito/a o suficiente para querer aprender mais tarefas. XXII
- 43 - Sinto-me ouvido/a pela minha hierarquia. XXII
- 44 - Sinto-me satisfeito/a com os colegas de trabalho. XXIII
- 45 - Sinto-me satisfeito/a com as recompensas e benefícios que recebo do hotel onde trabalho. XXIII
- 46 - Em termos gerais, o hotel preocupa-se em manter os trabalhadores satisfeitos e, dessa forma, consegue ter trabalhadores mais motivados e produtivos. XXIV



II. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1: Desenho de um Sistema de Recompensas de acordo com Camara (2011)	Pág. 29
Figura nº 2: Recompensas Extrínsecas.	Pág. 30
Figura nº 3: Recompensas Intrínsecas.	Pág. 34
Figura nº 4: Relação da remuneração com os outros subsistemas da GRH.....	Pág. 37
Figura nº 5: Pirâmide das Necessidades de Maslow. Adaptado de Chiavenato	Pág. 47
Figura nº 6: Representação do Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham	Pág. 52
Figura nº 7: Representação da Teoria da Expectativa	Pág. 54
Figura nº 8: Género da Amostra	Pág. 71
Figura nº 9: Faixa etária da Amostra	Pág. 72
Figura nº 10: Estado Civil da Amostra	Pág. 72
Figura nº 11: Habilitações Literárias da Amostra	Pág. 73
Figura nº 12: Vínculo Contratual da Amostra	Pág. 74
Figura nº 13: Número de anos de trabalho em hotelaria da Amostra	Pág. 74
Figura nº 14: Cargo Ocupado pela Amostra	Pág. 75
Figura nº 15: Percentagem de respondentes que ocupam cargo superior hierárquico/chefia	Pág. 76
Figura nº 16: Classificação do hotel onde trabalham os respondentes	Pág. 76
Figura nº 17: Região onde trabalham os respondentes	Pág. 77



III. ÍNDICE DE TABELAS

Tabela nº 1: Secção de Questões Sobre os Sistemas de Recompensas	Pág. 78
Tabela nº 2: Secção de Questões Sobre a Motivação no Trabalho	Pág. 82
Tabela nº 3: Secção de Questões Sobre a Satisfação no Trabalho	Pág. 88



IV. LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GIRH – Gestão Integrada de Recursos Humanos

MG – Mestrado em Gestão

RH – Recursos Humanos

UE – Universidade de Évora



1. Introdução

Ao longo dos anos, cada vez mais têm sido feitos estudos que comprovam a necessidade e as vantagens que trabalhadores motivados e satisfeitos conferem às organizações. Vários estudos comprovam que um trabalhador motivado e satisfeito produz mais e com mais qualidade. É importante compreender que a motivação é intrínseca, ou seja, é o próprio indivíduo que se motiva, mas para que isso possa acontecer é necessário estar satisfeito, quer com as condições de trabalho, quer com o horário, remuneração, compensação, ambiente, etc. No entanto, é essencial que haja motivação extrínseca para que o trabalhador se consiga manter motivado, como o sistema de recompensas.

A participação ativa da GIRH é essencial para todo o processo, desde a identificação das necessidades organizacionais e identificação das competências necessárias, à seleção e integração do trabalhador escolhido e, continuamente ao longo do seu percurso na organização, através da formação, desenvolvimento e gestão de carreiras e, por consequência, a avaliação de desempenho, de forma a recompensar o trabalhador pelas metas atingidas.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha

Posto isto, esta dissertação tem por base o sector hoteleiro, que faz parte de um sector bem maior como é o sector do turismo que, em Portugal, tem vindo a ganhar cada vez mais importância, não só para o desenvolvimento do país, mas principalmente para situação financeira em que este se encontra. Considerado, nos últimos anos, como o motor da economia do país, é extremamente importante que seja gerido da melhor forma possível, para que se possa ver comprovado, também neste sector, a excelência que outros sectores transmitem.

Assim, o interesse pelo tema escolhido prende-se pela sua extrema importância devido ao enorme crescimento não acompanhado do sector, isto é, o sector do turismo, em específico o sector hoteleiro, tem tido um elevado desenvolvimento e crescimento, contudo os estudos na área são poucos para a importância que tem o sector, principalmente a nível do foco no trabalhador. Como se irá constatar um trabalhador



motivado e satisfeito tem influência direta não só na satisfação do cliente como poderá constituir uma vantagem competitiva para as organizações, desde que bem geridos e, de forma igualmente focada quer nos lucros como nos Recursos Humanos.

A experiência profissional detida no sector terá também influenciado a escolha do tema. Experiência essa não muito positiva e muito menos satisfatória; o trabalho em hotelaria é caracterizado por baixos salários, precariedade, excesso de carga horária, sazonalidade, o que leva a insatisfação. Para reforço desta ideia, Baptista (1997) explica a necessidade de considerar os impactos negativos da "insegurança no emprego e da descontinuidade do trabalho sazonal", também num estudo elaborado por Khan, Olsen & Var (1993), reforçam a ideia afirmando que os custos que as "elevadas taxas de rotação de pessoal, do absentismo crónico e da pobre qualidade de trabalho" têm para o Turismo e para a sociedade.

Desta forma, num sector cujo principal objetivo é satisfazer os desejos e as necessidades do cliente, e numa conjuntura de cada vez mais exigência por parte dos consumidores, mais uma vez Baptista (1990) enaltece que "depende sobretudo da qualidade humana e profissional dos Recursos Humanos (RH)".

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

A nível da formulação do problema, evidencia-se a principal problemática da extrema importância do sector da hotelaria como motor da economia e a importância que o crescimento, que tem vindo a ser registado em Portugal, seja acompanhado a vários níveis, um deles o impacto que esse crescimento tem para os trabalhadores do sector.

Também, o turnover ou rotatividade de pessoal é considerado neste estudo como uma problemática, juntamente com crescimento de empresas de trabalho temporário.

Por fim, a experiência profissional detida no sector, que motivou a elaboração deste trabalho.

O objetivo geral deste estudo será comprovar se existe uma ligação direta entre a aplicação de um sistema de recompensa e a motivação e satisfação do trabalhador.



Tendo como objetivos específicos:

- Identificar qual o estado de motivação e satisfação dos trabalhadores;
- Perceber como e até que ponto, os sistemas de recompensa motivam e satisfazem os trabalhadores;
- Analisar qual o sistema de recompensa que melhor se adequa ao sector hoteleiro.

1.3. Metodologia

Relativamente à metodologia usada para a realização deste estudo, irá ser utilizada uma abordagem de indução quantitativa, ou seja, será construída uma teoria através de dados, que tem como características a compreensão do significado que as pessoas dão aos conhecimentos, bem como a compreensão detalhada do contexto de investigação e a recolha de dados qualitativos. Esta abordagem é, normalmente mais flexível a alterações e requer menos preocupação com a necessidade de generalização que a abordagem dedutiva.

Terá um papel preparatório, uma relação distante entre o investigador e o objeto de estudo, a posição do investigador relativamente ao objeto é outsider, terá uma relação confirmatória entre a teoria e a investigação, a estratégia é estruturada e os dados serão de natureza fiável e objetiva.

O instrumento de recolha de dados para será feito através de questionário, aplicado on-line e com perguntas fechadas. A análise de dados foi feita estatisticamente, apurando em qual das cinco respostas incidia a maior média e os resultados serão apresentados em tabela com a maior media obtida e ainda, em gráfico de barras de forma a ser possível verificar a média das restantes respostas.



No que respeita à população serão trabalhadores ativos no sector hoteleiro e a amostra a considerar será hotelaria a nível nacional.

1.4. Estrutura da Dissertação

Este estudo está estruturado em seis pontos chave: a Introdução, os Sistemas de Recompensa como Política Estratégica, a Motivação e Satisfação, a Metodologia, o Estudo Empírico e as Conclusões, Limitações e Investigações Futuras.

No capítulo da Introdução será feito o enquadramento e justificação do tema escolhido, bem como a formulação do problema e dos objetivos e breve apresentação da metodologia. No segundo capítulo irão ser abordados os conceitos da GERH e dos Sistemas de Recompensa, bem como as tipologias, relações e aplicações ao sector hoteleiro. O terceiro capítulo apresenta os conceitos, teorias e modelos e aplicação da Motivação e Satisfação. O quarto capítulo será o da Metodologia na qual se irá apresentar, aprofundadamente, a problemática, objetivos e tipo de estudo, bem como métodos e instrumentos de recolha de dados e o pré-teste. No quinto capítulo, o estudo empírico irá caracterizar-se a população e amostra, apresentação e análise de dados, bem como a sua discussão. Por fim, no sexto capítulo, irão ser apresentadas as conclusões gerais do estudo, as limitações da mesma e propostas algumas investigações futuras.



2. Sistemas de Recompensa como uma Política Estratégica de RH

2.1. Gestão Estratégica de RH

Rocha (1997) afirma que antigamente as empresas pagavam o salário mínimo estipulado nas convenções coletivas e na regulamentação do trabalho e limitavam-se também ao cumprimento dos requisitos mínimos no que diz respeito à higiene e segurança no trabalho. Os trabalhadores eram apenas mão-de-obra que deveria ser barata e através da qual se deveria tirar o máximo proveito. Com o aumento das necessidades dos trabalhadores, da exigência dos clientes e dos mercados, bem como o aumento da tecnologia e meios de comunicação, tem vindo a sofrer cada vez mais evoluções positivas e importantes.

A GRH como é conhecida hoje em dia é uma evolução devido à maior preocupação das empresas, no que diz respeito à satisfação dos trabalhadores, por se ter vindo a perceber que trabalhadores motivados e satisfeitos são cruciais para a eficácia e competitividade organizacional (Caetano e Vala, 2007).

Neves (2002, cit. por Veloso, 2007) explica a diferença entre gestão de pessoas e a GRH, de forma clara e concisa, através das abordagens hard e soft: a primeira (Hard/Gestão de Pessoal) “tem como pressuposto principal a gestão de pessoas com o intuito de controlar custos, o que se torna numa abordagem muito instrumental”, por sua vez, a segunda (Soft/GRH) “nasceu nos anos 70 com a crescente competitividade dos mercados, tendo por base as teorias da psicologia das organizações, e fez com que as empresas começassem a olhar as pessoas como um bem essencial para (...) a organização”.

Dessler (1984) descreve o processo GRH como uma aplicação “através do planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de um conjunto de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente e eficaz de todos aqueles que colaboram na empresa”. Por sua vez, Gurbuz (2009) e Kaya, Koc e Topcu (2010), numa definição mais recente afirmam que a GRH é “um conjunto distinto, mas interrelacionado de atividades, processos e funções diretamente associadas à atração, desenvolvimento e manutenção dos RH de uma organização”. No entanto, Akdere (2009) defende uma definição mais abrangente, em que a GRH “deve evidenciar-se pela gestão que tem como



objetivo a aquisição de qualidade, devendo estar aliada com diferentes desfechos organizacionais tangíveis e intangíveis. Só desta forma se conseguirá alcançar os objetivos propostos, existindo um maior envolvimento de todos os colaboradores, resultando em sucesso e distinção da organização.” Para Bilhim (2007), a GRH está também relacionada com um conjunto de fatores, nomeadamente conhecimentos, capacidades e atitudes, que são essenciais á competitividade organizacional, fazendo crescer a necessidade de certas preocupações e ações, nomeadamente a seleção, a formação, as relações de trabalho e as compensações.

A importância da Gestão de RH é unânime entre os demais autores (Bilhim 2001, 2002 e Caetano e Vala, 2007), sendo uma ferramenta essencial para a estratégia organizacional, visto que são os trabalhadores, como todos os seus “conhecimentos, experiências e competências” que constituem e contribuem para a competitividade organizacional.

Segundo Caetano e Vala (2007), a Gestão de Recursos Humanos diz “respeito a todas as decisões e ações que afetam a relação entre a organização e os seus empregados” envolvendo “todas as ações relativas á seleção, integração, formação, desenvolvimento e recompensas dos empregados, assim como o relacionamento com estes, tanto a nível coletivo como individual.”

Bilhim (2007) acrescenta que “os principais fatores da GRH são o sistema de gestão, adoção de abordagens estratégicas, aquisição de valor acrescentado e obtenção do compromisso dos trabalhadores com as metas e objetivos da organização”.

Cunha et al (2012) afirma que a GRH é uma gestão de pessoas, como tal, a ela dizem respeito ás “políticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho” dos trabalhadores, cujo objetivo é o aumento da competitividade da organização.

Sendo que as principais funções da GRH são:

- 1) Planeamento – Identificação das necessidades de RH;
- 2) Recrutamento – Identificação de potenciais trabalhadores;



- 3) Seleção – Escolha e contratação de trabalhadores;
- 4) Formação, desenvolvimento e gestão de carreiras;
- 5) Avaliação de Desempenho;
- 6) Retribuição e motivação – Recompensas justas e claras pelos objetivos atingidos;
- 7) Clima organizacional e Higiene e Segurança no Trabalho.

O bom funcionamento da GRH tem aqui um papel fundamental de difundir e comunicar expressamente os objetivos da organização, para que todos os trabalhadores saibam o que se deseja atingir. De realçar que a estratégia de Recursos Humanos deverá estar intimamente alinhada com a estratégia organizacional (Gestão Estratégica de RH), como refere Bilhim (2002) explicando que esta crescente importância com os RH, gerou novas conceções que exigiram “maior aprofundamento e integração entre a estratégia da organização e a gestão de RH.”

Após compreender a importância dos RH para a organização, verifica-se a necessidade de alinhar esse potencial com a estratégia da empresa, a Gestão Estratégica de RH (GERH).

Shameem e Klan (2012) referem que a GERH “é uma abordagem que relaciona decisões sobre a natureza de relações de emprego, recrutamento, formação, desenvolvimento, gestão de desempenho, recompensas e relações entre os colaboradores, e todas estas ferramentas devem ser medidas.”

A GERH deverá ser pró-ativa e estratégica, na qual os indivíduos são vistos como ativos da organização e deverão ser geridos linearmente com os objetivos organizacionais de longo prazo (Beaumont, 1993). Becker e Huselid (2006) concordam e completam afirmando que “a estratégia de RH tem de estar ligada à estratégia de negócio, para ser uma parte integrante das práticas de RH, (...) de forma a evitar duplicações e otimizar resultados.”

Na prática, o alinhamento entre a estratégia e os RH permite criar vantagem competitiva e, por sua vez, maior desempenho (Emerald, 2010).



Neste sentido, a orientação estratégica fornece aos RH os objetivos pretendidos, ou seja, o desempenho pretendido, permitindo “influenciar o capital humano na melhoria do desempenho organizacional”, afirma Chow e Teo (2013).

Com carácter sumário, é importante reter que cada organização é uma organização, e o que funciona numa organização pode não funcionar noutra, por isso “as organizações devem alinhar as suas práticas de GRH com o seu objetivo estratégico; e essas práticas devem desenvolver os skills, os conhecimentos e a motivação dos colaboradores, de modo a que estes se comportem de forma a suportar uma determinada estratégia” afirma Andersen (2011).

2.2.Sistemas de Recompensa

2.2.1. Conceitos

Os sistemas de recompensas têm como objetivo central a excelência do serviço prestado, já em 1997, Câmara, Guerra e Rodrigues, o definiam como um “conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os empregados recebem, em função da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios de funcionamento da empresa”. Por sua vez, Rito (2006) descreve o sistema de recompensas como sendo a recompensa base, salário ou vencimento, acrescentando incentivos ligados à avaliação de desempenho individual e de grupo e recompensa indireta, os benefícios oferecidos pela organização.

Câmara, Guerra e Rodrigues (1997) explicam que existem cinco principais efeitos decorrentes de um sistema de recompensas: a atração e retenção de colaboradores, a motivação, impactos na cultura organizacional, o reforço e definição da estrutura organizacional e a redução de custos.

Armstrong (2009) afirma que este tipo de gestão de recompensas tem de estar relacionada com a formulação e implementação de estratégias e políticas, com o objetivo de recompensar os trabalhadores de uma forma justa, equitativa e consoante o valor desse trabalhador dentro da empresa. Câmara (2011) concorda e completa afirmando que é uma contrapartida da contribuição do trabalhador para os resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e que visam reforçar a sua motivação e produtividade.



Também Chiavenato (2006) concorda com este conceito e afinando-o dizendo que, é uma ferramenta que motiva o trabalhador a alcançar os objetivos da empresa, fidelizando-o e comprometendo-o com a organização, ou seja, direciona o trabalhador para benefício da organização.

A importância desta ferramenta é o facto de envolver o trabalhador na organização, pois se o trabalho for bem feito e os objetivos forem atingidos todos lucram com isso, ou seja, o esforço do trabalhador não compensa apenas a organização, compensa-o a si próprio, mantendo-o satisfeito, não só com o sentimento de dever cumprido, mas também ver o seu esforço ser reconhecido e recompensado.

Contudo, o sistema de recompensas tem de justo, coerente e adequado, ou seja, tem de ser gerido consoante os objetivos atingidos e a capacidade financeira da organização, como defende Atinkson et al. (2000).

Por sua vez, Camara (2011), concorda afirmando que deve ser um "sistema vivo e flexível que, em cada ciclo do negócio, aponte aos empregados qual o caminho a seguir e que os premeie e os reconheça quando eles, de forma proativa e consciente, atuem em consonância com ele".

Porteiro (1985) afirma que existem três estratégias que podem ser implementadas para obter esses resultados, o controlo, a liderança e os sistemas de incentivos. Para Porter (1985) aquando da escolha da estratégia, esta deve ser escolhida de forma cuidadosa, de modo a enquadrar-se com a natureza e objetivos da organização.

Lawler & Worlwy (2006) afirmam que os colaboradores são o capital humano da empresa e para os conseguir atrair, reter e motivar deverá ter um ajustado sistema de recompensas. Estes deverão ser utilizados para encorajar comportamentos desejados.

A estratégia da organização tem por objetivo decidir como utilizar os seus recursos humanos para atingir os objetivos organizacionais (Hofer e Schendel, 1978), por sua vez, os objetivos da estratégia de RH é verificar as necessidades da empresa e planear o desenvolvimento dos colaboradores, para que a organização alcance os seus objetivos, criando um caminho paralelo entre ambas as estratégias. Sendo desta forma, um elemento essencial da estratégia de RH, possibilitando elevados níveis de desempenho individual e organizacional.



Ahman e Sanzi (1995) admitem que a satisfação dos trabalhadores não deve ser medida da mesma forma em todos os sectores de atividade, ou seja, dependendo do sector, a satisfação do trabalhador é influenciada de forma diferente.

2.2.2. Componentes dos Sistemas de Recompensa – Extrínsecas e Intrínsecas

O conceito de Sistemas de Recompensa está muitas vezes ligado à ideia de dinheiro. Não totalmente incorreto, pois permite ao individuo satisfazer as suas necessidades básicas, no entanto, é uma satisfação de curto prazo, visto que rapidamente criará novas necessidades. Assim os sistemas de recompensa podem tomar outras formas como seguros de saúde, formações, subsídios para educação dos filhos, viaturas da empresa, subsídio de deslocação, oferta de telemóveis ou computadores da empresa, subsídio de alimentação, etc.

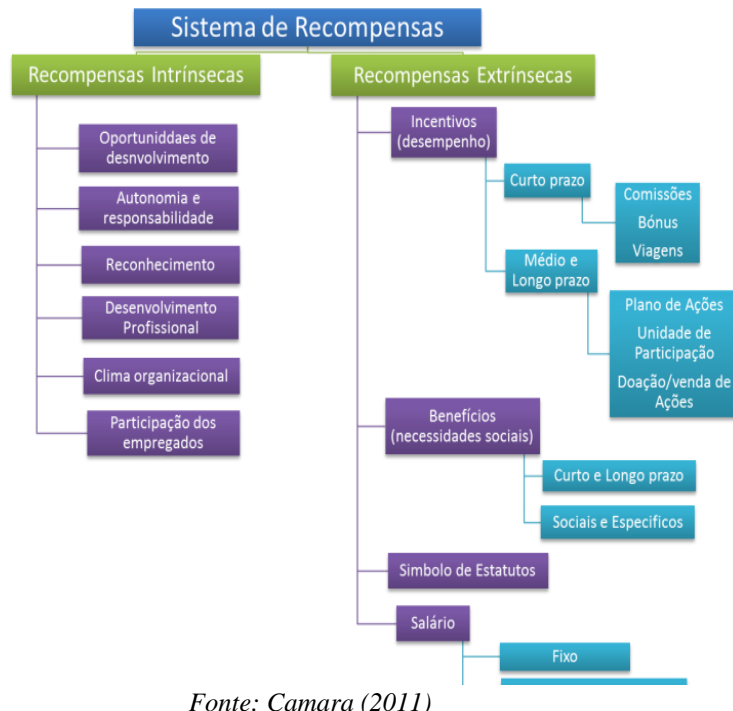
Lawler (1989, citado por Silva em 2008) afirma que os sistemas de recompensa devem estar relacionados com fatores que motivem os trabalhadores, como por exemplo “a realização profissional, a progressão na carreira, o reconhecimento, o estilo de gestão e a remuneração”.

Um tema importante quando se fala dos sistemas de recompensa é a equidade, para Lawler (1986, citado por Ungaro em 2007) é necessário a sua transparência tanto na estruturação como na aplicação, também Honrado, Cunha e Cesário (2001) afirmam que o principal objetivo dos sistemas de recompensa é “recompensar de maneira justa o desempenho do trabalhador, tornando perceptível um clima de justiça de igualdade”.

Ao nível dos sistemas de recompensa, os autores normalmente distinguem-nas em dois grupos, as Recompensas Extrínsecas ou monetárias e as Recompensas Intrínsecas ou não monetárias (Câmara et al., 2013).



Figura 1 Desenho de um Sistema de Recompensas



Fonte: Camara (2011)

➤ **Recompensas Extrínsecas**

As Recompensas Extrínsecas são aquelas recompensas comuns, nas quais se pensa quando se fala deste tema, por serem as mais usuais (Bowditch e Buono, 2006).

Para Sousa et al. (2006) estas recompensas são materiais, normalmente prémios monetários. Por sua vez, Lawler (1989, citado por Silva em 2008) define-as como podendo “ser o salário, os benefícios, os incentivos e o símbolo de estatuto”.

Dentro deste grupo pode-se ainda considerar a componente fixa e a componente variável: a primeira diz respeito à contrapartida pelo trabalho, o salário, sendo este “o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho (Câmara, 2000), bem como os subsídios de alimentação, de turno, etc; por sua vez, Silva (2008) define a segunda como o conjunto de “benefícios, incentivos e símbolos de estatuto”.

Segundo Silva (2008) é a componente variável que motiva e satisfaz os trabalhadores, normalmente de carácter material com o intuito de responder a necessidades de natureza social.



Para Silva (2008), a componente variável, Benefícios, são aplicáveis a curto ou longo prazo e têm um intuito social, como por exemplo “o complemento do subsídio de doença, seguro de saúde, seguro de vida, plano de pensões”, considerados como planos de benefícios flexíveis (flex benefits), extensíveis à totalidade dos trabalhadores. Existindo ainda, os planos de benefícios específicos (fringe benefits), “direcionados para alguns trabalhadores tendo em conta as funções e/ou níveis hierárquicos”, como por exemplo “planos de automóveis, despesas de representação, viagens, seguros de vida capitalizáveis”.

Por sua vez, os incentivos também eles com aplicação de curto ou longo prazo, cujo intuito é recompensar elevados níveis de desempenho, como por exemplo o alcance de um objetivo, quer individual como em grupo (Silva, 2008).

Por fim, o símbolo de estatuto é por norma aplicável a gestores e tem como objetivo mostrar ao exterior o seu desempenho, podendo ser através de “carro topo de gama com motorista, um lugar de estacionamento reservado, mobiliário e decoração escolhido pela pessoa, dimensão e localização do gabinete de trabalho, assistente pessoal, cartão de crédito” (Silva, 2008).

Figura 2 Recompensas Extrínsecas.



Fonte: Adaptado de Camara (2006)

Para Telles e Assis (2009) a vantagem destas componentes é, para além da sua flexibilidade, o facto de alinhar objetivos organizacionais com os objetivos individuais



dos trabalhadores, por outro lado, Kohn (1995) afirma que estas componentes apenas “garantem temporariamente submissão do individuo”, isto é não fideliza o trabalhador apenas influencia o seu comportamento. Bergamini (1998) resume que, apesar de haver uma relação positiva entre estas componentes e a motivação e satisfação, não é solução a longo prazo.

Camara (2011) afirma e alerta que se as recompensas extrínsecas não forem devidamente geridas, de forma a serem percecionadas como justas para os trabalhadores, “e se não forem competitivas relativamente ao mercado, podem provocar insatisfação no trabalho, frustração e injustiça e, podem, inclusivamente, causar o abandono do próprio posto de trabalho”. Também Herzberg (1987) e Lawler III (1993) concordam com esta afirmação e alertam que “quando mal geridas podem criar sentimentos completamente opostos, como irritação, desmotivação e desconforto nos colaboradores”.

➤ **Recompensas Intrínsecas**

As Recompensas Intrínsecas, imateriais e/ou não-monetárias “são resultantes da natureza do trabalho que desenvolve, da visibilidade, do reconhecimento e do prestígio que o mesmo lhe confere, bem como sentido de realização pessoal dele decorrente” (Camara et al., 2007).

Segundo Cohen e Fink (2003) este tipo de recompensas está intimamente relacionado com o trabalho em si, nomeadamente através da “sensação de realização profissional, oportunidades de mostrar criatividade ou o desafio da tarefa”.

Para Lawler (1986, citado por Ungaro, 2007) quando geridas devidamente, “permitem um maior compromisso do colaborador para com a empresa, assim como permitindo fidelização a longo prazo entre as partes”.

Camara (2013) define as recompensas intrínsecas como decorrentes do próprio trabalho, “da sua natureza e enquadramento e do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao colaborador”, isto é, estão intimamente relacionadas com a cultura, valores e princípios da empresa, motivo pelo qual é complexo enumerar tipos de recompensas intrínsecas. Contudo, o autor (2011) enumera “seis possíveis tipos de recompensas



intrínsecas: mecanismos de reconhecimento, desenho funcional, autonomia e responsabilidade, oportunidades de desenvolvimento profissional, envolvimento dos colaboradores na definição de estratégias e clima organizacional e estilo de gestão”, conferindo ao trabalhador a conquista da “responsabilidade, interesse e realização” (Jessen, 2010).

Camara (2011) continua explicando que, os mecanismos de reconhecimentos consistem em “distinguir e premiar atuações e comportamentos que (...) contribuem para o alcance dos objetivos”. Este reconhecimento deverá ser feito de forma eficaz, prestigiada e credibilizada, devidamente divulgada, clara e objetiva, deverá ser abrangente e os critérios de avaliação deverão ser estar alinhados com a cultura, valores e objetivos da empresa. O objetivo desta recompensa não monetária é simbólico, premiando colaboradores exemplares, dando-lhes visibilidade, “apontando-os como exemplo a seguir”.

Por sua vez, o desenho funcional diz respeito ao desenho do trabalho, ou seja, para Camara (2013) o trabalho “deve ser constituído por um conjunto de tarefas fixas e outras variáveis”, permitindo ao trabalhador enfrentar mais desafios, logo aumentado o grau de atratividade da tarefa, o que contribui para a sua satisfação profissional”.

No que respeita à autonomia e responsabilidade, Camara (2011) define-as como o grau de liberdade que o colaborador tem no exercício da sua função e do impacto que a mesma tem nos resultados organizacionais, ou seja, quanto mais autonomia maior responsabilidade. Apesar de ser uma característica (empowerment) em expansão é, ainda bastante limitada pelas repercussões que uma decisão mal tomada pode ter nos resultados da empresa, no entanto, ajuda os colaboradores a “desenvolverem-se mais rapidamente como profissionais e como pessoas”.

O objetivo das oportunidades de desenvolvimento profissional, como recompensa intrínseca é, por um lado suprimir necessidades e interesses da empresa, mas também atender às expectativas e ambições dos colaboradores, através de aquisição e aperfeiçoamento de conhecimentos (Camara, 2011).



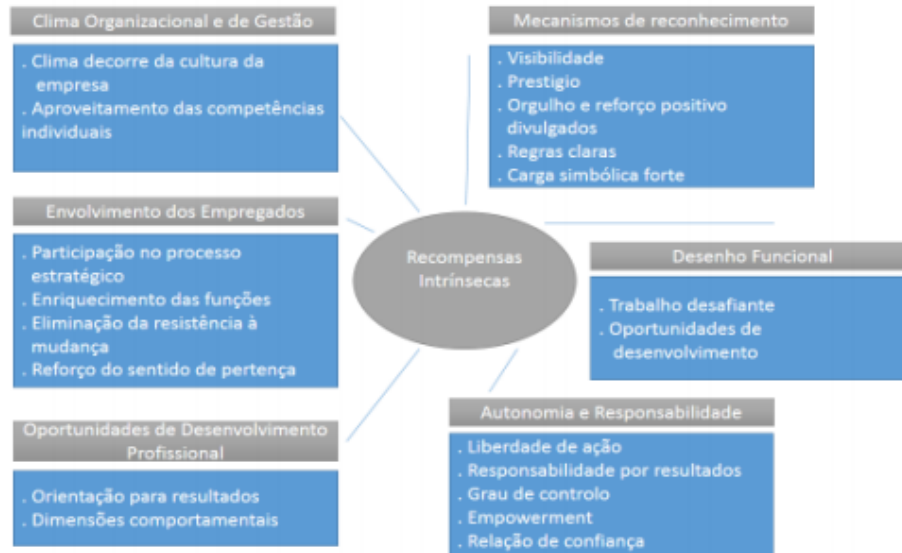
O envolvimento dos colaboradores na definição da estratégia tem sido comprovado como uma recompensa que impulsiona a motivação e o desempenho dos colaboradores, no entanto é recompensa atribuída maioritariamente às chefias. Segundo Camara (2011) são várias as vantagens que dela decorrem, nomeadamente, o “enriquecimento das soluções adotadas, a minimização da resistência à mudança, a oportunidade de desenvolvimento para gestores envolvidos no processo, o reforço do sentido de pertença (...) e o conhecimento e compreensão das decisões tomadas”.

Por fim, o clima organizacional e o estilo de gestão, a primeira diz respeito à “cultura da empresa, da sua finalidade, estratégia, valores e padrões de atuação”, para (Camara, 2011) “este tipo de maneira de estar da empresa é altamente motivador e estimulador de elevados desempenhos e, além disso, cria um forte sentido de identidade e compromisso dos empregados para com o projeto da empresa”; a segunda diz respeito ao estilo de gestão, Camara (2011) explica que é daqui que resulta grande parte do clima organizacional, considerado “um poderoso fator motivacional”, sendo os estilos participativo (“maior envolvimento das pessoas no processo de tomada de decisão, mas focando-se consideravelmente nos resultados) e igualitário (verifica-se quando a hierarquia é mais achatada, ou seja, quando há “pouco distanciamento hierárquico entre o topo e a base da pirâmide”) os que mais contribuem para esta motivação.

Ainda como exemplos de recompensas intrínsecas, Pinto (2011) refere a creche para os filhos dos trabalhadores, horários flexíveis, possibilitar trabalhar a partir de casa, formações adaptadas às necessidades e ao gosto dos trabalhadores, oportunidades de participação na tomada de decisão, promoções, eventos sociais, programas de reconhecimento, placas distintivas, viagens. Pinto (2011) afirma ainda, que deverão ser “pessoais, memoráveis, visíveis e constantes”, quanto mais pessoal e individual for a recompensa maior será a motivação e o desempenho do trabalhador.



Figura 3 Recompensas Intrínsecas.



Fonte: Adaptado de Camara (2006)

2.2.3. Tipos de Recompensas

Lawler (1986, citado por Ungaro, 2007) afirma que os “sistemas de recompensa devem ser competitivos face ao mercado, bem como estruturados de acordo com as prioridades e necessidades do negócio, partindo, para isso, de uma decisão quanto ao posicionamento que a empresa pretende ter no mercado salarial”, logo têm de estar intimamente relacionadas com a orientação da organização, como já foi referido anteriormente.

Nesta linha de pensamento, Lawler (1989, citado por Camara, 2011), defende que existem quatro tipos de recompensas:

- as recompensas baseadas nas competências ou no cargo;
- as recompensas baseadas no desempenho ou antiguidade;
- a atribuição de recompensas de forma centralizada ou descentralizada;
- a atribuição de recompensas de forma igualitária ou hierárquica.



As recompensas com base nas competências ou no cargo, como o próprio nome indica, é atribuída com base na avaliação do cargo ou às competências do trabalhador. Este tipo de recompensas permite garantir que o nível salarial da função não difere da prática do mercado, no entanto “diferem consoante o clima organizacional e o nível de motivação” (Rito, 2006).

Por sua vez, as recompensas baseadas no desempenho são vistas como um investimento, pois o investimento em formação e equipamento vai resultar num aumento de produtividade (Sibson, citado por Camara, 2011) por outro lado, as recompensas com base na antiguidade estão obsoletas (Camara, 2011), visto não ser vantajoso para a organização, uma vez que o trabalhador é recompensado pelos anos de casa e não pelo desempenho, podendo levar acomodação e/ou falta de competência.

Outra das tipologias apontadas por Lawler é a atribuição de recompensas centralizada ou descentralizada, na prática a diferença entre ambas é quem as atribui, ou seja, no modelo centralizado os gestores propõem superiormente a atribuição ou revisão das recompensas, que apesar de bastante burocrático, permite manter a equidade e a justiça, por outro lado, o modelo descentralizado permite ser o gestor de linha a atribuir essas recompensas, sempre em consonância com as características e a situação da organização, permitindo flexibilidade e “ajustar-se às situações locais e às necessidades do negócio” (Camara, 2011), apesar de poder gerar alguma iniquidade, injustiça e, em última instância, discriminação.

Por fim, a última tipologia defendida por Lawler é a atribuição de recompensas de forma igualitária ou hierárquica, a primeira ligada á atribuição de recompensas devido á progressão na carreira, ou seja, verifica-se elevados níveis de desempenho, experiência e competências adquiridas. Camara (2011) defende que esta tipologia “está associada a um clima organizacional que estimula a tomada de decisão, com base nos conhecimentos técnicos, em vez de ser com base na posição hierárquica do colaborador” e que permite maior retenção de colaboradores de elevado potencial. Por sua vez, a segunda, como o próprio nome indica, passa pela atribuição de recompensa relacionada com a posição hierárquica do trabalhador, normalmente ligadas a funções de maior responsabilidade. Camara (2011) explica que esta opção “tem um efeito de reforço das relações de poder,



tradicionalmente associadas à posição hierárquica e criam um clima de diferenciação de estatutos e de níveis de poder”.

2.2.4. Relação dos Sistemas de Recompensas com as Políticas de RH

Para Cunha et al (2012) a GRH “refere-se às políticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização, com vista ao aumento da competitividade e da capacidade de aprendizagem da organização”.

As práticas de GRH “são delineadas pelos modelos organizacionais, nos quais interagem diferentes fatores inerentes” (Marques, 2009). Práticas essas que são traduzidas em políticas, que Jorge (2003) define como “um conjunto de princípios e regras, que orientam as decisões e conduzem as diferentes atividades da empresa relativamente aos RH”.

Para Jorge (2003, citando Chiavenato, 1987) existem cinco tipos de políticas: as políticas de suprimento, de aplicação, de manutenção, de desenvolvimento e de controlo.

- As políticas de suprimento dizem respeito ao suprimento de necessidades organizacionais a nível de RH, nela estão subentendidas as práticas de pesquisa, recrutamento, seleção e integração do RH;
- As políticas de aplicação correspondem às práticas de análise e descrição de funções, planeamento dos RH, planos de carreira e avaliação de desempenho;
- As políticas de manutenção são as práticas de retenção de trabalhadores, como a gestão de salários, planos de benefícios sociais e higiene e segurança no trabalho;
- As políticas de desenvolvimento visam o desenvolvimento do trabalhador e da organização através de formação;



- as políticas de controlo respeitam às bases de dados, sistemas de informação e auditorias aos RH.

Os sistemas de recompensa é uma das demais práticas de RH, que serve para proporcionar uma melhor gestão dos trabalhadores (Koss, 2008) e, é importante compreender que não podem ser vistos como uma componente isolada.

Alis et al. (2009) explica, de forma clara, a relação da remuneração (Sistemas de Recompensa) com as restantes áreas dos RH da seguinte forma:

Figura 4 Relação da Remuneração com os outros Subsistemas de GRH



Fonte: Adaptado de Alis et al. (2009)

Para Alis et al. (2009), antes de definir a remuneração é necessário planificar a mão-de-obra, ou seja, planejar o tipo de mão-de-obra a seleccionar e recrutar para a execução da função. Após esse planeamento vem a fase da análise das funções, que passa pela descrição da função de forma a ponderar-se o pagamento ao trabalhador pela execução da mesma, e também, a avaliação das funções que passa pela sua classificação, de forma a perceber-se quais são as exigências que cada função requer.

Brannick e Levine (2002, cit in cunha et al., 2010) definem a análise de funções como um “processo estruturado de recolha e organização da informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho” e ainda, a “identificação dos requisitos essenciais para a desempenhar” (função), isto é,



perceber qual é o know-how, as habilidades e competências necessárias, antes mesmo de definir o valor a atribuir à função” (Anthony et al., 1993 cit in Melo e Machado, 2015).

Após a fase de definição das funções e apurado o salário a remunerar pela execução das mesmas, existe uma série de atividades de RH adjacentes e consequentes, nomeadamente, o Recrutamento e Seleção, que passa pelo processo de escolha do candidato indicado para essa função, tendo em conta o salário oferecido e as competências que o individuo possui. Cunha et al. (2010) e Alis et al. (2014) definem recrutamento como um “conjunto de técnicas e procedimentos com o objetivo de atrair potenciais candidatos, devidamente qualificados e com capacidade para ocupar determinado cargo na organização” cujo objetivo é identificar o trabalhador indicado para aquela função, capaz de atingir os objetivos propostos (Ortigão, 2000). Terminado o recrutamento, chega a altura de selecionar o trabalhador, que “é o processo pelo qual as organizações escolhem as pessoas que lhes parecem mais adequadas às funções específicas e disponíveis, após serem recrutadas ou atraídas” (Cunha et al., 2010 e Gomes et al., 2008).

Alis et al. (2009) continua a sua explicação com as práticas de avaliação, formação e gestão de carreiras, onde a GRH identifica os “trabalhadores mais eficientes e com maior potencial” e de forma a valorizá-los é feito um acompanhamento e desenvolvimento profissional. A avaliação de desempenho é uma prática essencial da GRH, nomeadamente para o sistema de recompensas, ou seja, é uma ferramenta que permite perceber se o trabalhador está a atingir os objetivos propostos ou não, caso esteja a conseguir atingir esses objetivos deverá ser recompensado, caso não contrário, é necessário mediadas corretivas, como por exemplo formação.

Caetano e Vala (2007) definem avaliação de desempenho como um “sistema formal e sistemático que permite avaliar o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores”. Para Sarmiento et al. (2018) o objetivo desta avaliação é perceber se os objetivos foram atingidos ou não, e de que forma o desempenho pode ser melhorado, “como aumentar metas e os resultados a atingir” e, ainda comunicar feedback ao trabalhador de forma a que ele possa ser orientado e perceber onde precisa melhorar. Camara (2012) alerta que a avaliação de desempenho deve ser estendida a toda a organização, sem exceções.



Chiavenato (1999) afirma que a avaliação de desempenho pode ainda ajudar em identificar “potenciais transferências de função, promoções e (aumento ou baixas de) remunerações”, ou seja, o desenvolvimento e gestão de carreiras. Esta prática é definida por Jackson (2000 cit in Sousa et al., 2006) como “um processo de avaliação, alinhamento e conciliação das necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais, recorrendo a diferentes abordagens e metodologias”.

Por sua vez, a formação profissional que se trata de “um conjunto de experiências de aprendizagem planificadas por uma organização, no sentido de introduzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos trabalhadores” (Gomes et al., 2008). Esta deverá ser aplicada continuamente, na fase inicial (de integração do trabalhador) permite “que as organizações proporcionem aos seus trabalhadores as competências necessárias para desenvolver a função” (Melo e Machado, 2015) e ao longo do tempo, permitindo ao trabalhador que melhore as suas capacidades, adquirindo e melhorando os seus conhecimentos relativos à função que executa.

A motivação ou prática de gestão da compensação e benefícios, passa pela aplicação de mecanismos de retenção aos trabalhadores identificados na fase anterior, com elevado desempenho e potencial. Como frisado anteriormente estes mecanismos passam pela compensação dos trabalhadores, não só para suprimir necessidades primárias (alimentação, saúde, educação) e de segurança, mas principalmente como complemento ao salário, podendo ser monetários ou não, e tem como principal objetivo “aumentar a sua capacidade de atração dos trabalhadores mais competentes e para uma melhor satisfação das diferentes expectativas”, “diminuir as taxas de demissão e absentismo”, favorecendo o bem estar e reduzindo o stress e potenciando a criatividade e a produtividade (Alis et al., 2009).

Por fim, as relações empregador-colaborador, dando enfase a estas relações permitindo maior abertura para negociação da remuneração.

Uma outra prática importante dos RH, não abordada por Alis et al. (2009), é o acolhimento e Integração. Visto como uma prática fundamental para o sucesso e continuidade do trabalhador na organização, é um processo que começa na fase do recrutamento e seleção. Mosquera (2002 cit. in Caetano e Vala, 2007: 303) explica que



“as experiências de socialização se iniciam antes da admissão do indivíduo no seio da organização, no decurso do processo de recrutamento e seleção, na medida em que lhe é fornecido um conjunto de informações sobre a organização e a função a que concorre”. O processo de acolhimento visa a “disponibilização de informação discriminada relativa ao pacote salarial, às oportunidades de carreira ou de desenvolvimento pessoal e profissional, (...) a entrega ao trabalhador de um manual com a história da organização, assim como a missão, objetivos estratégicos e valores, a disponibilização do organograma, visita às instalações da organização, promovendo o conhecimento das diferentes áreas da mesma, a apresentação da intranet e das suas funcionalidades e ainda a disponibilização de informação relativa à segurança e higiene no trabalho, normas e procedimentos (Mosquera, 2007 e Peretti, 2011).

Contudo, o processo de integração é mais demorado, podendo ir de 3 a 12 meses, cujo o objetivo é garantir a integração do trabalhador não só na função como na organização, defende Peretti (2011). Sousa et al. (2006) afirma que este processo visa “dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializá-lo para a missão da organização”.

Como já foi dito anteriormente, o objetivo destas práticas é “otimizar a eficiência e o desempenho, (...) sendo que a sua finalidade se baseia em influenciar as atividades dos RH, de forma a auxiliar os gestores no cumprimento das metas organizacionais” (Sekiou et al., 2009).

Sendo que, de todas as políticas e práticas de RH, as que mais permitem o alinhamento entre os interesses organizacionais e dos trabalhadores são a avaliação de desempenho e as recompensas, afirma Esteves e Caetano (2010).

2.2.5. Sistemas de Recompensa aplicadas ao Sector Hoteleiro

A aplicação das práticas de GRH, em especial do sistema de recompensas, ao sector hoteleiro, é na prática muito semelhante aos demais sectores, como defende Tanke (2004) explicando que o objetivo da GRH na hotelaria é “implementar e aperfeiçoar



estratégias e práticas que atraiam, retenham, desenvolvam, motivem e remunerem os colaboradores visando a concretização das metas estabelecidas pela organização.”

A principal e importante diferença é o sector de atuação. O sector da hotelaria visa o serviço de excelência ao cliente e, é de extrema importância que o colaborador se sinta motivado e satisfeito, para que a perceção do cliente seja a melhor, visto que grande parte da satisfação e fidelização do turista advém da qualidade de serviço prestado no primeiro contacto.

Como já foi referido anteriormente, para que isso seja possível é necessário um papel ativo dos RH, como defendem vários autores. Acosto, Fernandez, Mollón (2002) afirmam que “a importância que se dá aos recursos humanos cresce quando compreendemos que só se atinge os objetivos das empresas, deste setor, quando os colaboradores que as integram forem trabalhadores motivados e com um profundo sentimento de pertença e identificação com o que fazem, em particular com o seu posto de trabalho” e Baum (2007) continua explicando que “a história das empresas de turismo de sucesso está ligada em grande parte à forma como as pessoas são recrutadas, geridas, treinadas, educadas, valorizadas, recompensadas, e como elas são apoiadas por um processo de contínua aprendizagem e desenvolvimento de carreira”.

Apesar de toda a teoria, na realidade o que se pode comprovar é mão-de-obra barata e pouco qualificada, pondo de parte o aumento da performance, do desenvolvimento profissional e aumento da qualidade dos serviços. Baum (2007) apesar de defender a importância dos RH neste sector, explica que o aumento da oferta de trabalho desta área tem provocado uma crescente mobilidade de pessoas, o que promove a precariedade, mão-de-obra de baixo custo e, que é “pouco provável que nos próximos anos se verifique uma mudança” neste sentido.

Por outro lado, Gomes et al. (2008) afirma que, em Portugal, apesar de não ser suficiente já se verifica na maior parte das médias e grandes empresas um alinhamento entre a definição da estratégia organizacional com a estratégia de RH.

Dialamicua (2014) afirma que “as características específicas da indústria hoteleira originam uma perceção negativa que dificulta a retenção de colaboradores qualificados,



transformando o mercado de trabalho num meio estimulador para outras funções ou empresas (empresas de trabalho temporário), resultando um elevado turnover”. O Turnover (rotatividade de pessoal) é um fenómeno que tem sido cada vez mais estudado a nível da hotelaria (por exemplo, Ghiselli et al., 2001; Huang, 2011), devido a todas as características menos boas inerente à atividade, como “baixas remunerações, deficiência no processo de recrutamento e seleção, fraca gestão de topo, GRH fraca ou inexistente e comunicação interna deficiente”.

No entanto há vários autores (por exemplo, Cline et al., 2000; Torrington et al., 2002) que em vez de tentarem explicar o fenómeno, explicam como é que ele pode ser apaziguado através de estratégia de RH para a retenção de colaboradores, como por exemplo, “remunerações acima do mercado, integração de benefícios e incentivos na remuneração, incentivos não monetários como o reconhecimento profissional, entre outras como desenvolvimento profissional, progressão de carreira”, etc.

Martins e Machado (2016) explicam de forma sintética o grande problema da aplicação dos sistemas de recompensa no sector da hotelaria, afirmando que estas “podem constituir uma barreira para o recrutamento e retenção de colaboradores de qualidade”. Por um lado, existe a questão do excesso de oferta de mão-de-obra não qualificada o que faz diminuir o nível de remunerações, tendo como principal consequência a mentalidade dos mercados e dos gestores, aos quais interessa manter “força de trabalho pouco especializada”, por outro lado, a questão do desenvolvimento de competências que, neste sector, promove “a mobilidade e como a produtividade não depende da continua ocupação do cargo não há incentivo para recompensar a manutenção de cargos” (Riley, 1991).

Posto isto, a aplicação das políticas de RH no sector hoteleiro é um desafio, apesar de se verificar uma crescente preocupação com o tema.



3. Motivação e Satisfação

3.1. Motivação

3.1.1. Conceitos

A definição de motivação apesar de ter vindo a ser um grande alvo de estudo de muito autores, não tem sido tarefa fácil nem unânime. A palavra motivação deriva da expressão *movere*, cujo significado é mover, isto é o ato de mover.

Neves (2002) explica que a motivação não se vê, o que é possível de observar é a ação que esta gera, nomeadamente “uma multiplicidade de comportamentos e resultados desses comportamentos”. É um estado interno que nos induz a fazer algo e que a sua realização nos dará satisfação, defende Saavedra (1998). Para Cunha et al. (2007) a motivação é um “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”.

Bergamni (1990, 1993, 1998) afirma que a motivação é “uma força propulsora”, “uma energia interna” que leva o indivíduo a fazer algo. “Cobre uma grande variedade de aspetos comportamentais” (Bergamni, 1990, 1993, 1998) e alerta que estados de “alegria, de entusiasmo e bem-estar ou de euforia não são motivação”. “A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”.

Chiavenato (1994) afirma que o comportamento humano é motivado e é orientado para os objetivos, admite (2006) que a motivação está intimamente ligada às necessidades humanas e que a motivação para agir e comportar-se está estritamente ligado ao sistema cognitivo do indivíduo. Robbins (2005) defende e acrescenta que a motivação está diretamente ligada ao esforço do indivíduo em atingir um objetivo e metas, em troca de reconhecimento, oportunidades de crescimento profissional e satisfação das suas próprias necessidades.



George e Jones (199 cit. in Cunha et al., 2007) explicam a motivação como “as forças psicológicas internas do indivíduo que conduzem o seu comportamento, o nível de esforço e sua persistência face aos obstáculos”.

No respeito à complexidade do conceito, Cunha et al. (2007) explica ainda que, existem três questões essenciais relacionadas com a motivação, nomeadamente, “o que energiza a ação, como ela é direcionada e (...) até que ponto ela é voluntariamente controlada”.

Do conjunto de definições que Cunha et al. (2007) e os demais autores defendem, a motivação “apresenta elementos de estimulação, ou seja, as forças energéticas que impulsionam o comportamento; ação e força, isto é, o comportamento observado; movimento e persistência na medida em que existe um prolongamento no tempo do comportamento motivado; e a recompensa que resulta das ações anteriores”.

Para Gomes e Borba (2011) a motivação é “tudo aquilo que está relacionado com os processos responsáveis pela ativação de comportamentos (satisfação de necessidades), pela direção (escolher uma ação de entre várias possíveis), pela sua intensidade (nível de esforço), e pela sua duração (persistência na ação)”.

3.1.2. Modelos e Teorias

Neste ponto irão ser abordados os modelos e teorias da motivação de diversos autores, nomeadamente, Maslow, Herzberg, Mc Clelland, Hackman e Oldham, Vroom, Porter e Lawer, Adams e Locke e Latham.

Neste ponto é importante compreender que existem dois tipos de modelos e teorias, as de conteúdo e as de processo, classificação que surgiu em 1984, por Tribett e Rush.

As teorias de conteúdo estão intimamente relacionadas com a identificação das necessidades do indivíduo e que comportamentos as poderão satisfazer, por outro lado as teorias de processos estão relacionadas com análise cognitiva do processo de motivação, ou seja, com o comportamento motivado, como este é “gerido, mantido e ativado”.



3.1.2.1. Teorias de Conteúdo

3.1.2.1.1. Teoria da Hierarquia de Necessidades

Ao nível deste tema Abraham Maslow (1954) é o autor mais conhecido, quer na área da psicologia como na área empresarial. Este conhecimento e reconhecimento deveu-se ao facto de este ter conseguido apresentar uma “teoria clara, coerente e funcional, baseando-se nas suas experiências acumuladas em muito anos de prática clínica”.

Na prática esta teoria é construída numa pirâmide com cinco patamares de necessidades, sendo a base as necessidades fisiológicas, como alimento, repouso, abrigo, necessidades cuja a sua satisfação é indispensável à sobrevivência do indivíduo.

O segundo patamar são as necessidades de segurança, que dizem respeito à segurança e proteção contra perigo, doença, incerteza, desemprego, roubo, aplicando-se ao próprio indivíduo como à sua família.

Estes dois patamares pertencem ao grupo das necessidades primárias, e que segundo Robbins et al. (2011) “são caracterizadas pelas mais internas ao indivíduo pelo que as seguintes necessidades motivacionais, apelidou de motivações secundárias em que fazem parte as necessidades mais extrínsecas”.

O terceiro patamar aborda as necessidades sociais, relacionadas com aceitação, amizade, relacionamento, compreensão e consideração, ou seja, a necessidade de o indivíduo se sentir integrado, participar, ser aceite pelos outros.

O quarto patamar corresponde às necessidades de autoestima, que estão relacionadas com o orgulho, amor próprio, progresso, confiança, reconhecimento, ou seja, status e reconhecimento social, no entanto Maslow (1943) dividiu este patamar em dois, por um lado a estima por si mesmo e por outro lado a estima pelos outros.

Por fim, no topo da pirâmide e quinto patamar das necessidades, passa pelo desejo de crescimento psicológico, aperfeiçoamento das capacidades pessoais e de excelência, ou seja, autorrealização, autodesenvolvimento e autossatisfação.



Após a apresentação da classificação das necessidades humanas, Maslow afirma que “à medida que as necessidades do nível hierárquico inferior vão sendo satisfeitas, surgem como preponderantes as de categoria imediatamente superior, as quais passam a motivar mais intensamente o seu comportamento”, ou seja, o indivíduo deverá satisfazer as suas necessidades fisiológicas e só depois ascender para o patamar seguinte.

Montserrat (2006) afirma que as necessidades funcionam como uma catapulta, isto é, quando uma necessidade de nível inferior esta satisfeita, “o indivíduo passa para um estágio emocional superior.”

Apesar de esta ser a teoria, Maslow afirma que este modelo é bastante flexível, admitindo que poderá haver variações individuais, ou seja, “no que diz respeito à intensidade das necessidades e ao momento em que se manifestam (...) especialmente as de nível mais elevado, possam também aparecer sem que as de categorias interiores tenham sido plenamente satisfeitas”. Também Chiavenato (2006) alerta para o facto de esta teoria não funcionar da mesma forma em todas as culturas e/ou indivíduos, por exemplo na cultura japonesa, os indivíduos colocariam as necessidades sociais na base da hierarquia.

Chiavenato (2006) afirma que a teoria de Maslow “parte da ideia de que uma necessidade satisfeita deixa de ser fonte de motivação para o comportamento; por outro lado, uma necessidade não satisfeita afeta diretamente o comportamento humano como fator desmotivador, podendo influenciar no desempenho da pessoa”. Contudo Hersey (1976) refuta esta ideia, afirmando que “os indivíduos podem ter várias necessidades em determinado momento (...) mas a necessidade de maior intensidade é que irá determinar o que fará primeiro. Uma necessidade nunca está definitivamente satisfeita. Satisfazemos apenas por determinado espaço de tempo” (Hersey, 1976, p. 172).

Contudo Chiavenato (2004) afirma que apesar do exposto, “a abordagem de Maslow representa um valioso modelo de atuação sobre o comportamento do indivíduo e sobretudo para a gestão de recursos humanos”.

Segundo Montserrat (2006), Maslow construiu esta teoria na ótica do porquê, mas sugere aos gestores que se devem forçar no como.



A pirâmide das necessidades de Maslow apresentada anteriormente é a apresentação mais comum, originalmente teria sete patamares, no entanto hoje em dia é aplicada aos mais variados contextos. De seguida apresenta-se a pirâmide das necessidades de Maslow aplicada à satisfação dentro e fora do trabalho.

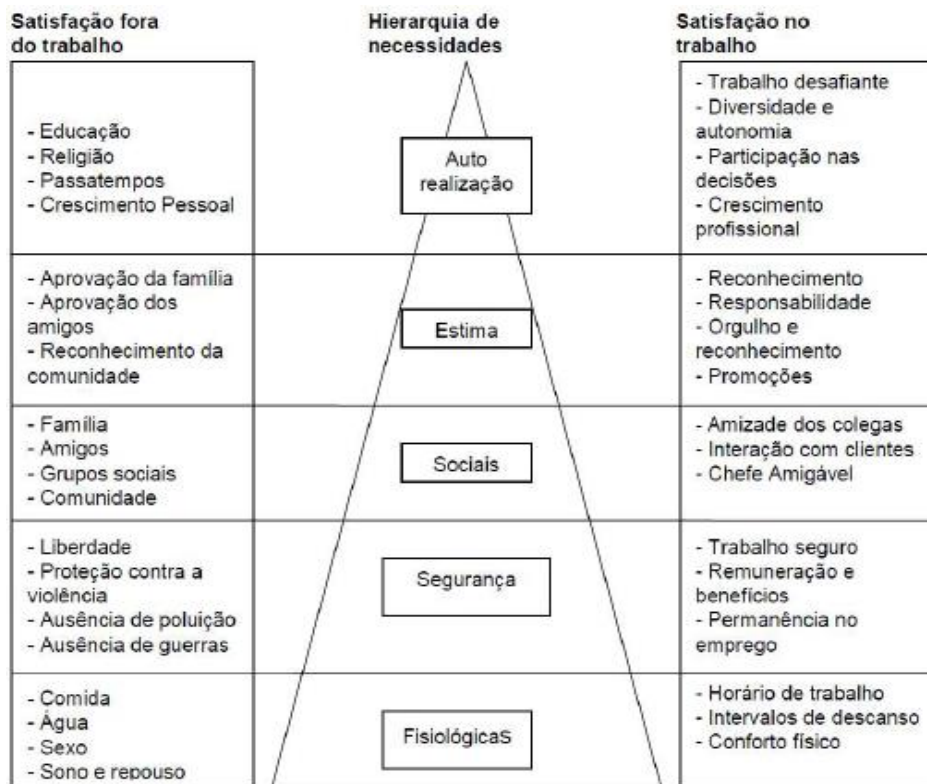


Figura 5 Pirâmide das Necessidades de Maslow. Adaptado de Chiavenato (2010, p. 479).

3.1.2.1.2. Modelo Bifatorial

Frederick Herzberg (1966) e os seus colaboradores criaram um modelo que permitiu formular suposições à compreensão do comportamento dos trabalhadores, o modelo Bifatorial de Herzberg, ou teoria higiene-motivação (Robbins et al. 2011, p.200).

O modelo Bifatorial de Herzberg tem por base a teoria de Maslow, no entanto é apresentada apenas em dois grupos, os fatores motivadores e os fatores higiénicos (Cunha et al, 2007, p.161), e é centrado em situações laborais recorrendo à satisfação e insatisfação permitindo medir o seu impacto (Neves, 2011, p.289).



Os fatores motivadores são de natureza intrínseca ao trabalho, também conhecidos como fatores de satisfação, que estão relacionados com “o crescimento, desenvolvimento, responsabilidades, natureza do trabalho, reconhecimento e realização” (Parsons & Broadbridge, 2006).

Os fatores higiénicos são de natureza extrínseca ao trabalho, estando por sua vez ligados a fatores de insatisfação, como “a política da organização, estilos de chefias e liderança, relacionamento com superiores hierárquicos, condições de trabalho, remunerações, relações interpessoais” (Lundberg et al. 2009; Smith & Shield, 2013).

Segundo Davis (1972), o que difere deste modelo para a teoria de Maslow são os pontos de vista, enquanto Maslow “centraliza a sua atenção nas necessidades humanas”, Herzberg fá-lo também, contudo refere os incentivos necessários para a sua satisfação. Continua afirmando que para Herzberg, “os fatores de higiene relacionam-se diretamente com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, enquanto que os fatores de motivação correspondem às necessidades de estima e de autorrealização”.

Pérez (1990) explica que até à data da apresentação do modelo (1959), “as formulações teóricas sobre motivação baseavam-se principalmente em observações clínicas e estudos de laboratórios” por Murray (1938) e Maslow (1954). Afirma, ainda que um dos principais contributos do modelo de Herzberg foi este ter vindo colmatar uma lacuna, direcionando os seus esforços para a compreensão da importância da motivação no meio organizacional aplicada à situação real de trabalho.

Lundberg et al. (2009) afirma que o modelo de Herzberg não pode ser aplicado de forma linear, alertando para o facto de que a metodologia utilizada origina resultados diferentes. Furnham, Ford e Ferrari (1999) concordam e alertam que é necessário ter em conta várias variáveis, nomeadamente, “género, idade, status social e económico e habilitações literárias.” Para exemplificar esta disparidade de resultados, Worthely, MacNab, Brislin, Ito e Rose (2009) relatam “a ideia que diferentes géneros no japão têm motivações diferentes quando aplicado” o modelo de Herzberg, “a pesquisa evidenciou que o que motiva os funcionários femininos são os elementos intrínsecos como a justiça, segurança no trabalho e a qualidade da supervisão, ao contrário do género masculino que opta por elementos de ordem extrínseca, como a pressão, carreira e família”.



Em suma, Hyun e Oh (2011) explicam que os fatores motivadores podem efetivamente motivar os recursos humanos, contudo os fatores de higiene “não levam a níveis mais elevados de motivações, mas sem eles, há insatisfação”.

3.1.2.1.3. Teoria dos Motivos

À semelhança dos autores anteriores, também David Mc Clelland (1961) se dedicou ao estudo do que motiva o indivíduo, contudo, utilizando a técnica psicanalítica.

Segundo Pérez (1990), o que distingue o estudo de Mc Clelland dos demais é o facto deste se relacionar “com a identificação, categorização e inter-relação das necessidades humanas que se definem como fatores de motivação”. Rego e Carvalho (2002) explicam que esta teoria expressa o que motiva o comportamento, ou seja, coloca em ênfase “a compreensão dos fatores internos dos indivíduos que contribuem para que estes se comportem de determinada maneira”.

Assim, Mc Clelland (1953) define que existem três necessidades ou motivos para determinar a motivação, a necessidade/motivo de sucesso ou realização, a afiliação e o poder.

Segundo Ferreira et al. (2006), a necessidade/motivo de sucesso é caracterizada por uma orientação para a excelência, podendo esta definir-se “como um impulso de realização em direção a um conjunto de padrões”, Pérez (1990) reforça afirmando que “altos índices nas necessidades de realização tendem a esforçar-se para alcançar altos níveis no seu desenvolvimento, maior autonomia no seu desempenho e melhor aceitação de responsabilidades no seu trabalho, assumindo desafios realísticos”. Perez (1990) explica ainda que, o exagero destas características pode ter efeitos negativos e nesse sentido é essencial que haja um equilíbrio com as outras duas necessidades. Estas características são predominantemente encontradas em indivíduos em funções de liderança e de sucesso empresarial (Andrews, 1967).

Rego e Carvalho (2002) caracterizam a necessidade/motivo de afiliação como “relações quentes e amistosa”, Neves (2001) completa que esta necessidade tem foco “no



desejo e vontade de ter amizades e ser aceite pelos outros”, tendo como definição o interesse “em manter um relacionamento afetivo e positivo com os outros”, diz Ferreira et al. (2006). Pérez (1990) explica que das três necessidades/motivos, a da afiliação é a que tem sido menos estudada devido às “consequências que provoca no comportamento dos indivíduos”, no entanto, caracteriza-se “por um intenso desejo de aprovação por parte dos demais, de identificação com os sentimentos dos outros, de fácil inter-relacionamento e adequada capacidade de adaptação às normas sociais” (Steers e Porter, 1983). Este perfil de indivíduos “desempenham com eficiência as funções que envolvem contactos interpessoais, como vendas, ensino, relações públicas, aconselhamento, entre outras” (Pérez, 1990).

Por fim, a necessidade/motivo de poder que, segundo Rego e Carvalho (2002) e Neves (2011), tem como características a “orientação para o prestígio e a produção de impacto nos comportamentos e emoções das outras pessoas e o forte desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros”. Segundo Steers e Porter (1983), estas características encontram-se em indivíduos que “revelam adequado nível de desempenho e evidentes qualidades de direção” e desejam “desempenhar tarefas de liderança nas atividades de grupos, contando frequentemente com apreciável fluência verbal que utilizam para persuadir os outros”.

Em 1975, Mc Clelland continua a afirmar a sua teoria, contudo explica que um indivíduo não possui apenas uma destas necessidades, pelo contrário, grande parte dos indivíduos possui as três, e que elas se inter-relacionam e cada uma tem o seu grau de intensidade consoante o indivíduo. Armstrong (2009) concorda e explica que, dentro de uma organização, o nível hierárquico do colaborador influencia os resultados e as prioridades do mesmo, ou seja, “uma pessoa que detenha um nível baixo hierárquico na organização, variáveis como o sucesso organizacional é particularmente mais importante que o poder, enquanto outro colaborador com um nível mais elevado as suas motivações resultam no inverso.”



3.1.2.1.4. Modelo das Características da Função

O modelo das características da função apresentado por Hackman e Oldham foi uma reformulação do modelo efetuado por J. Richard Hackman e Greg Oldham (1974).

Hackman e Oldham afirmam que existem três fatores que influenciam a motivação no trabalho, denominados de Estados Psicológicos Críticos, ou seja, o “conhecimento e resultados do seu trabalho, a responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho e a significância percebida do seu trabalho.” Albuquerque (2002) indica que os Estados Psicológicos Críticos são “processos individuais que não podem ser influenciados”, daí a necessidade de encontrar elementos possíveis de influenciar os estados psicológicos críticos, são eles as Dimensões Essenciais do Trabalho.

Hackman e Oldham consideram que existem cinco dimensões/características essenciais do trabalho que podem motivar os trabalhadores: a variedade da tarefa, a identidade da tarefa, a significância da tarefa, a autonomia e o feedback.

Segundo Pedroso e Pilatti (2009):

- A variedade da tarefa diz respeito à “variedade de atividades na execução do trabalho”, ou seja, a exigência de competências, conhecimentos e atividades que a tarefa requer;
- A identidade da tarefa tem a ver com “o quanto é exigido que os trabalhadores realizem atividades completas, isto é, atividades que possuam um início e um fim lógico”;
- Por sua vez, a significância da tarefa é referente ao impacto que a realização da tarefa tem na vida dos demais, dentro ou fora da organização;
- A autonomia compreende o grau de liberdade que existe no planeamento e execução da tarefa;

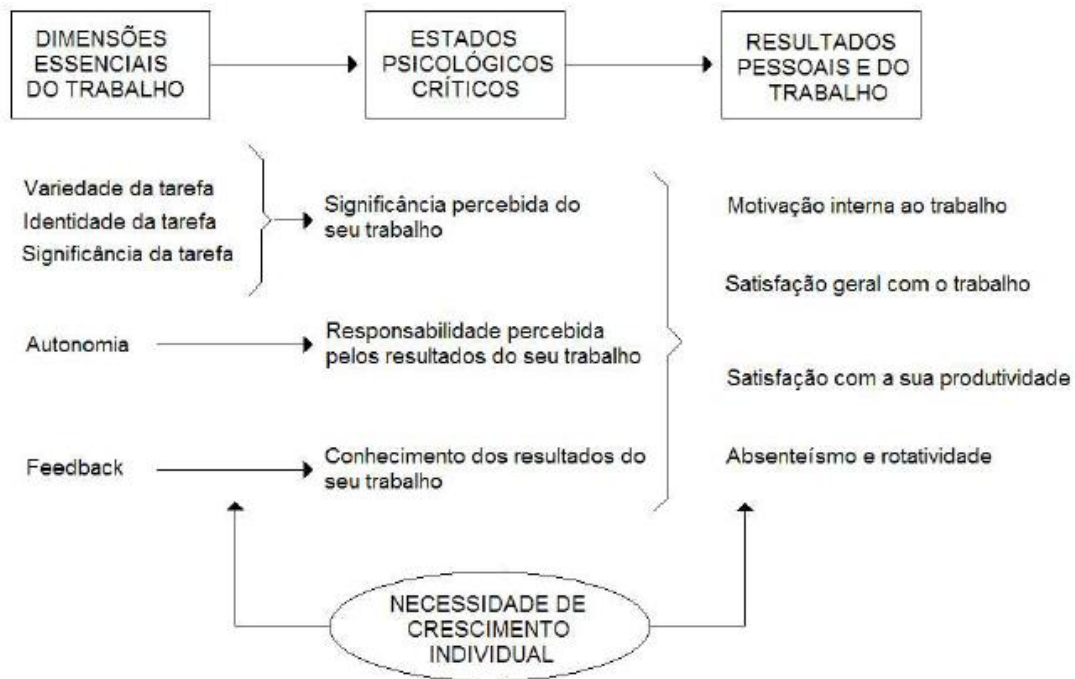


- Por último, o feedback que diz respeito à passagem de informação ao trabalhador, de forma “precisa e clara sobre o seu desempenho no trabalho”.

Hackman e Oldham continuam explicando que, existem ainda fatores secundários, os Resultados Pessoais e do Trabalho, que influenciam os resultados e as dimensões do trabalho, nomeadamente, “motivação interna ao trabalho, satisfação geral com o trabalho, satisfação com a sua produtividade e o absentismo”.

Por fim, existe ainda, a Necessidade de Crescimento Individual que “se correlaciona diretamente com as Dimensões Essenciais do Trabalho e os Resultados Pessoais de do Trabalho”.

Figura 6 Representação do Modelo das características da função de Hackman e Oldham.



Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1974).



3.1.2.2. Teorias de Processo

3.1.2.2.1. Teoria da Expectativa

Para Victor Vroom (1964) “o processo motivacional é desenvolvido conforme as percepções que o individuo tem da relação entre os esforços que, conscientemente, estima que deve realizar para alcançar um determinado objetivo, ou meta, e o valor que lhes atribui”.

Este idêntica três fatores cognitivos (VIE) determinantes para a motivação: a Valência, a Instrumentalidade e a Expectativa.

A Valência diz respeito à importância que o individuo dá a certo fator, isto é, o valor que o individuo atribui a esse fator, demonstrando “favorabilidade individual”. Szilagyi e Wallace (1990) explicam que “a Valência de uma recompensa é única para cada individuo, estando condicionada às suas experiências e pode variar substancialmente durante um período de tempo, uma vez que quando necessidades antigas são satisfeitas, outras novas emergirão”. Wagner III e Hollenbeck (2002) explicam que a Valência pode também ser considerada a relação Esforço-Desempenho, sendo “uma medida da atração que um determinado resultado exerce sobre um individuo ou a satisfação que ele prevê receber de um determinado resultado”. Por exemplo, um individuo cuja sua motivação seja, principalmente dinheiro, pode não se interessar em ofertas de tempo livre. Pérez (1990) resume e explica que a Valência é a “força de atração ou repulsa sentida ou percebida”.

Por sua vez, a Instrumentalidade ou relação Desempenho-Recompensa, diz respeito à “convicção que uma pessoa tem da relação entre executar uma ação e experimentar um resultado” (Wagner III e Hollenbeck, 2002), ou seja, “é a percepção em relação à possibilidade de obter recompensas como consequência do esforço desempenhado para o alcance de resultados” (Szilagyi e Wallace, 1990). Em suma, é a percepção de que se o desempenho aumentar, a recompensa também irá aumentar, se a recompensa for a mesma, seja qual for o resultado, o fator Instrumentalidade será baixo.



Por último, a Expectativa ou relação Recompensa-Metas Pessoais é a “representação antecipada da decisão a ser tomada” (Pérez, 1990). Wagner III e Hollenbeck afirmam ser convicções do individuo entre o esforço e o desempenho, ou seja, “quando uma pessoa tem a expectativa de resultado do desempenho: os indivíduos esperam certas consequências ou resultados dos seus comportamentos, afetando decisões sobre como se comportam”. Vroom concorda e acrescenta “sempre que um individuo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, torna-se claro que o seu comportamento é afetado não só pelas suas preferências entre esses resultados, mas também pelo grau em que o individuo acredita que eles são prováveis.”

Landy e Trumbo (1980) afirmam que o grau de motivação do individuo é o resultado da multiplicação destes três fatores (VIE), “quanto maior a intensidade das forças que incidem nesses fatores, tanto maior será o nível motivacional resultante”, podendo este ser negativo ou nulo.

Figura 7 Representação da Teoria da Expectativa.



Fonte: Adaptado de “Comportamento Organizacional” de Robbins (2012).

Pérez (1990) explica que se o Índice Motivacional for positivo “pode ser indicativo de uma perspetiva consciente e racional a respeito da tarefa e dos seus resultados e de promissores níveis de desempenho e produtividade”, por outro lado se for nulo ou negativo “tal resultado constitui um sinal de alarme para detetar problemas de adaptação no trabalho”.



3.1.2.2.2. Teoria Multifatorial

A Teoria Multifatorial de L. Porter E. Lawler tem por base o modelo de Vroom, contudo tem uma abordagem mais dinâmica, mais cognitiva e mais direcionada para o desempenho. Segundo Pérez, este modelo de carácter instrumental contem fundamentos que se “baseiam nas características que distinguem o ser humano de poder antecipar ou prever eventos e de propor a gratificação desejada”, levando à satisfação das suas necessidades. Para Bolino e Turnley (2008, p. 56) o que esta teoria mostra é que existem quatro variáveis necessárias à motivação: o Esforço, o Desempenho, a Recompensação e a Satisfação.

Rocha (2007) define:

- O Esforço como uma “energia que os indivíduos empregam numa atividade e é condicionada pelo valor da recompensa e pela probabilidade de ser recompensado pelo esforço”;
- O Desempenho resulta do esforço, sendo influenciado pelas capacidades de cada individuo e pela sua perceção quanto ao seu papel na organização;
- A Recompensação está intimamente relacionadas com o desempenho, podendo ela ser de carácter intrínseco ou extrínseco, a primeira relacionada com a perceção do individuo como o sentimento de dever cumprido, a segunda relacionadas com o fator monetário, como a promoção;
- A Satisfação resulta de todo o processo anterior, sendo complementada com a equidade na atribuição das recompensas, fator chave para a satisfação do individuo.

Em contexto de trabalho, é de esperar que os colaboradores demonstrem um maior esforço quando estão à espera de receber uma recompensa justa pelo trabalho feito (Bolino & Turnley, 2008, p. 56).



3.1.2.2.3. A Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade de John Stacey Adams (1965) tem por base a satisfação do individuo consoante a sua perceção de justiça dentro da organização, ou seja, o individuo “constrói determinados coeficientes com base na comparação de inputs (fatores de desempenho) e outputs (benefícios) de todos os intervenientes do processo motivacional” (Neves, 2001). Consoante o resultado dessa comparação, o individuo gera um sentimento de equidade, iniquidade por defeito e iniquidade por excesso.

Vieira (2006) explica que quando o individuo tem a perceção de iniquidade, esse sentimento tende a gerar tensão e para conseguir geri-la, adota uma das seguintes alternativas: “dosear os seus inputs (por exemplo, dedicando-se menos à sua atividade) ou alterar os outputs (por exemplo, tentar obter da organização equipamento informático atualizado). Contudo, o individuo poderá gerir positivamente esse sentimento de tensão modificando as suas Auto-perceções, tentando melhorar o seu desempenho, e as suas hétero-perceções, percebendo que o outro individuo afinal é mais empenhado do que este teria percebido.

Na prática esta teoria, segundo Armstrong (2009) “preocupa-se com o facto como as pessoas estão a ser tratadas em comparação com os outros”. Cunha et al. (2007) alerta para o facto de a perceção do individuo não ser objetiva, isto é, não se trata de uma “medição objetiva da relação entre ganhos e contributos, o que faz com que a equidade seja um fenómeno percetivo e não um dado objetivo”.

3.1.2.2.4. Teoria da Definição de Objetivos

A teoria de definição de objetivos proposta por Edwin A. Locke e Gaty Latham (1990) tem por base a gestão de objetivos de Peter Drucker.

O pressuposto desta teoria é a utilização de objetivos e metas como fator de motivação, desde que os indivíduos “acreditem que têm condições e possibilidade de os alcançar, onde o retorno proporcione um benefício complementar”, afirma Ferreira e Martinez (2008). Cunha et al. (2007) afirma que “a vida, de algum modo, é uma sucessão



de objetivos” e que a implementação de objetivos, desde que claros e atingíveis, promovem o processo motivacional. Daniel et al. (2005) explica que “para estimular a motivação e obter níveis de desempenho elevados, os objetivos fixados devem ser tanto específicos (quantitativos e mensuráveis) quanto difíceis de atingir (difíceis não impossíveis)”.

Ferreira et al. (2006) afirma que a implementação desta teoria “aumenta sistematicamente quer a motivação, quer a performance e tem grandes impactos na perceção do progresso, ou seja, permite ao próprio individuo ter perceção da sua evolução e do seu progresso”.

Locke e Latham (2002) explicam que esta teoria se foca, essencialmente, na motivação em ambiente laboral e afirmam que, o que destaca esta teoria são os “mecanismos pelos quais as metas operam em relação à satisfação e o papel das mesmas como mediadores de incentivos”.

Segundo Ferreira et al. (2006), durante o exercício das suas tarefas, os indivíduos tende a comparar o seu desempenho com os objetivos estabelecidos, podendo resultar duas situações:

- 1) Autoavaliações positivas que promovem a autoeficácia e, por sua vez, a motivação;
- 2) Autoavaliações discrepantes que resultam em insatisfação.

Nesse sentido, os objetivos devem ser estabelecidos de forma a ser possível definir um padrão que promova as autoavaliações positivas, resultando em autoeficácia e motivação. Se o alcance dos objetivos estiver relacionado com uma recompensa permite uma maior eficácia e promove elevados níveis de motivação intrínseca. Pelo seu carácter simples e eficaz, esta teoria é uma das mais fortes a nível da psicologia comportamental.



3.2. Satisfação

3.2.1. Conceitos

O tema da motivação não pode ser abordado sem que seja mencionada a satisfação, até porque parece não haver consenso ao nível das suas definições e diferenças.

Mátinez e Paraguay (2003) explicam que essa dificuldade se prende com as “metodologias utilizadas, mais precisamente na formulação de hipóteses e nos instrumentos utilizados para estudar os mesmos”.

A definição de motivação apresentada por Saavedra (1998), como sendo um estado interno que nos induz a fazer algo e que a sua realização nos dará satisfação, explica a dificuldade de dissociar estes dois conceitos.

Fraser (1983) que considera a Satisfação com um fenómeno complexo e de difícil definição, por ser muito subjetiva, ou seja, esta pode alterar de indivíduo para indivíduo, de situação para situação e de tempo em tempo, ainda que com o mesmo indivíduo, sendo também influenciada por forças externas e internas.

Na literatura é possível identificar dois componentes distintos ao nível da definição de satisfação, a componente cognitiva e a componente afetiva, (Wright e Cropanzano, 2000, cit in Paraguay e Martínez, 2003).

Marques (1996) refere-se à satisfação como um estado afetivo, emocional, sentimentos ou respostas afetivas. Também, Locke (1976, cit in Cunha et al., 2007) a caracteriza “como um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e resulta da perceção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite satisfação dos seus valores importantes no trabalho”.

Por sua vez, Romão (2011, cit in Thierry e Koopman, 1984 e Cunha et al., 2007) descreve satisfação como “o grau de bem-estar vivido no trabalho ou na situação de trabalho. Robbins (2002), define satisfação no trabalho como "uma atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho, até mesmo as relações de poder, o ambiente, a organização do trabalho, as políticas e programas de gestão da empresa, suas tecnologias, metas, objetivos e interesses, seu ambiente



económico-financeiro, sua história e os desejos dos colaboradores no sentido singular e coletivo”.

Chiavenato (2006), afirma que um bom líder é essencial neste processo de satisfação do trabalhador, pois o comportamento da equipa é, diretamente, influenciado por este. Um líder eficaz terá capacidade de gerar lealdade, elevados padrões de desempenho individual/grupo, elevado compromisso com os objetivos, o que faz com que haja menos rotatividade de trabalhadores, mais união dentro da equipa e da organização que, por fim resulta em aumento do lucro da organização.

Também, o clima organizacional é importante para a satisfação do trabalhador tendo em conta que a organização só existe porque há pessoas que trabalham nela, daí haver estar grande necessidade de cuidar dessas pessoas, para que a organização possa funcionar saudavelmente, que só poderá acontecer se os seus trabalhadores forem saudáveis (física e psicologicamente).

Judge, Robbins e Sobral (2011) têm a sua definição como o conjunto de perceções que os colaboradores têm da organização e do seu ambiente. Teixeira et al. (2005) acrescentam ao conceito anterior que essas perceções, opiniões e sentimentos são expressos em forma de comportamentos, num dado momento.

Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) concluem, afirmando que há uma ligação entre o clima organizacional e o grau de motivação e satisfação dos trabalhadores, assim se o clima organizacional for favorável existe possibilidade de satisfação das necessidades dos trabalhadores, caso contrário, essas necessidades não são satisfeitas. Chiavenato (2006) remata afirmando que, o clima organizacional é extremamente importante no que respeita à influência de motivar os trabalhadores, os seus desempenhos e, o mais importante, a sua satisfação.

Contudo é importante frisar que apesar dos diferentes autores classificarem o conceito de satisfação de formas diferentes, o resultado esperado a atingir é o mesmo, que a satisfação seja positiva.



3.2.2. Modelos e Teorias

Como se pôde comprovar, o conceito de satisfação não é unânime entre os autores, bem como a explicação da satisfação não é.

São vários os autores que apresentaram modelos para explicarem o que satisfaz os trabalhadores, mas como falado anteriormente, não é tarefa fácil visto que, o que satisfaz um indivíduo pode não satisfazer outro indivíduo.

Deste modo, de seguida irão ser apresentados os modelos através dos quais se pode explicar a satisfação (Lima et al., 1995). Para Lima et al. (1995) existem três variáveis explicativas da satisfação: as centradas nas situações, as centradas nos indivíduos e as centradas nas interações.

3.2.2.1. Modelos Centrados nas Situações

Para Cunha et al. (2014) estes modelos centrados nas situações “procuram identificar as características do contexto/situação que mais se relaciona com os níveis de satisfação sentidos” e, tem como principais variáveis influenciadoras o clima organizacional, as características do trabalho e a informação social.

Segundo a divisão proposta por Lima et al. (1995), os modelos apresentados neste nível têm por base a análise das características da função, das características do processo de tomada de decisão e das características do reforço.

Na mesma linha de pensamento, Lima et al (1995) explica que, os modelos relativos à análise das características da função, como o próprio nome indica “privilegia a análise das tarefas que os indivíduos realizam, considerando existirem formas ideias de organização do trabalho”.

Exemplos de modelos com base nestas premissas é a teoria bifatorial de Herzberg e a teoria das características da função de Hackman e Oldham, entre outras. (Teorias apresentadas anteriormente, no capítulo da Motivação)



Por sua vez, os modelos com base nas características do processo de tomada de decisão, ou seja, modelos que “relacionam a satisfação com a forma como são definidos os objetivos no trabalho, mais especificamente com a participação dos trabalhadores nas decisões” (Lima et al., 1995). Griffin e Bateman (1980) e Petterson (1984) são alguns dos autores que defendem esta abordagem.

Por fim, os modelos apresentados com base nas características do reforço são as que “relacionam o nível e o tipo de recompensas económicas e a satisfação” (Lima et al., 1995), ou sejam, dizem respeito à atribuição de recompensas para satisfazer. Exemplo é a Teoria da Expectativa de Porter e Lawler, 1968.

3.2.2.2. Modelos Centrados nos Indivíduos

É possível afirmar que a Satisfação no trabalho é o resultado da avaliação do trabalho por parte do individuo, seja ela emocional ou cognitiva. Este modelo visa “analisar uma relação entre as variáveis individuais e o grau de satisfação com o trabalho”, ou seja, tem o intuito de “identificar as influências com maior incidência na satisfação”, defende Cunha et al. (2007).

Lima et al. (1995) defende que este modelo tem por base as expectativas do trabalhador, ou seja, a relação entre as expectativas que o individuo cria e as respostas da organização. Para Lima et al. (1995) neste modelo “pressupõe-se então que a satisfação organizacional resulta da adequação entre as expectativas em relação à situação do trabalho, e a resposta que a organização dá a essas expectativas”.

Arvey et al (1991) aprofunda o modelo fazendo uma divisão entre os modelos centrados no individuo, os modelos dos efeitos pessoais específicos e os inespecíficos. Arvey et al. (1991) explica que os primeiros são direcionados para a “análise da relação entre as variáveis específicas (controlo, afeto positivo ou negativo, necessidade de crescimento psicológico) ou variáveis demográficas (sexo, idade, escolaridade) e o grau de satisfação com o trabalho”, por sua vez o segundo, incide em perceber qual a influência dessas variáveis na satisfação, sem as identificarem.



Exemplos de teorias é a Teoria da discrepância de Lawler (1981) cujo objetivo é explicar a satisfação com base nos vencimentos, ou seja, perceber qual é o impacto que tem na satisfação, a diferença entre o que o trabalhador especta e o que recebe.

Lima, Vala e Monteiro (1988) sintetizam afirmando que “quanto menor a diferença entre as expectativas relativas ao trabalho e a perceção da situação real de trabalho, maior a satisfação.”

3.2.2.3. Modelos Centrado nas Interações

Os modelos centrados nas interações têm por base três abordagens diferentes como defende Lima et al. (1995), sendo processos de influência social, processo de comparação social e Cultura organizacional, para explicação da satisfação dos trabalhadores.

Na primeira abordagem, a satisfação “pode ser vista como um produto de influência social e como um fenómeno socialmente construído” (Lima, 1995), ou seja, a opinião do individuo é influenciada pela opinião dos outros.

Teoria explicativa desta abordagem é a Teoria do Processamento Social da Informação de Salancik e Pfeffer (1978), que “salienta a importância da informação social disponível e dos processos de influência social a ela associados para a compreensão dos fenómenos organizacionais” (Lima, Vala e Monteiro, 1988), desta forma os “atributos do trabalho e da situação de trabalho são definidos e avaliados pelas perceções dos outros e as atitudes e necessidades de cada um são definidas e determinadas através da informação acerca do ambiente fornecida pelos outros”.

A segunda abordagem está intimamente ligada à Teoria da Equidade de Adam (Neves, 1998) cujo o objetivo é explicar a satisfação do trabalhador conforme a equidade/justiça que este percebe, ou seja, “resulta das comparações entre os ganhos/investimentos do próprio e os ganhos/investimentos de um outro. Quando o resultado da comparação não é equitativo existirá um estado de insatisfação pois a situação é percebida como injusta, levando o indivíduo a aumentar ou diminuir os seus



investimentos por forma a tornar a situação mais equitativa e assim anular a injustiça percebida” (Lima et al., 1995).

Por último, a abordagem da Cultura organizacional, que “considerando uma organização enquanto local privilegiado de interação social e de construção de pensamento pelos grupos que a integram, pressupomos o desenvolvimento no seu interior de formas diversas e nem sempre compatíveis de a pensar, isto é, pressupomos a possibilidade da coexistência de diversas culturas dentro de uma mesma organização” (Lima, Vala e Monteiro, 1988).

Na prática esta abordagem tem o intuito de explicar a satisfação como forma de influência, ou seja, “a satisfação expressa pelos indivíduos e pelos grupos seria assim uma resultante desta modalidade de pensamento social a que chamamos cultura organizacional”.

3.3. Motivação e Satisfação aplicadas ao Sector Hoteleiro

Ghiselli, La Lopa, & Bai (2001) afirmam que “o grau de satisfação do cliente depende essencialmente da qualidade humana do contacto estabelecido que só se consegue se o prestador do serviço estiver motivado e possuir competências, não só ao nível de tarefas, mas também ao nível de desempenho pessoal”.

Assim, num sector cujo objetivo é a excelência de serviço prestado ao cliente, de forma intangível, acresce a necessidade de colaboradores motivados e satisfeitos.

Segundo Walls, Okumus, Wang e Kwun (2011) afirmam que “os funcionários fazem com que os clientes se sintam únicos e acarinhados através da atenção e tempo que lhes é dispensado” e, para isso é necessária vontade para despender tempo e atenção aos clientes, contudo para que isso aconteça é necessário que o colaborador esteja motivado e satisfeito. Prahalad & Ramaswamy (2004) concordam e continuam explicando que “um funcionário satisfeito ao balcão da receção passa essa satisfação para o cliente e torna a sua estadia mais agradável, aumentando assim a probabilidade de o cliente voltar ou recomendar o hotel às pessoas mais próximas”.



Heide & Grønhaug (2009) afirmam que existem relações positivas entre a autenticidade e atitude dos funcionários com a satisfação do cliente, também o ambiente é avaliado pelo cliente, logo se os colaboradores não estiverem motivados e satisfeitos, o ambiente irá transparecer e influenciar a percepção do cliente.

Dialamícu (2014) aponta para o facto de o trabalho em hotelaria ter uma conotação negativa, principalmente para os recém-formados, devido à falta de reconhecimento superior e principalmente o desequilíbrio existente entre “as horas de trabalho, remuneração e a qualidade de vida que o setor (não) proporciona”, o que leva a falta de motivação e consequentemente rotatividade. Segundo Dialamícu (2014), estes recém-formados utilizam este trabalho como ponte de lançamento e, por vezes, abandonam o sector ao aperceberem-se que existem outros sectores de atividade onde trabalham menos horas, com mais qualidade e com o mesmo salário.

Woods (1997) afirma que as principais causas da rotatividade são internas, como gestão organizacional e identifica três categorias principais: “baixas remunerações, práticas de recrutamento inadequadas ou inexistentes e gestão deficiente que enfraquece a moral dos colaboradores”.

Num artigo de revisão de literatura, "Funcionários de hotelaria: Uma revisão sistemática da literatura", elaborada por quatro investigadores da Universidade do Algarve, publicada em março de 2016, mostra os estudos efetuados neste sentido.

Após pesquisa, foram objeto de estudo 242 trabalhos sobre a temática, que resultou numa lista de 19 itens. Dos quais, a incidência recai, entre outros, na satisfação do trabalho (51 estudos) e stress, esgotamento e exaustão emocional (31), derivado à sua importância a nível organizacional.

Segundo Borralha, Jesus, Pinto e Viseu (2016) afirmam que, a nível da satisfação no trabalho existem três questões essenciais: a associação positiva entre a satisfação no trabalho e o desempenho financeiro (Fisher et al., 2010), a existência de uma ligação direta entre a satisfação do cliente e o desempenho financeiro e a existência de uma relação entre a satisfação do cliente e do empregado (Chi & Gursoy, 2009). Contudo, apesar do aumento dos estudos da temática hospitalidade/hotelaria, existe uma falha na



literatura com foco no funcionário do hotel. Sendo assim possível concluir que, a satisfação no trabalho e o stress, esgotamento e exaustão são "as variáveis mais estudadas nos funcionários do hotel".

Desta forma, é importante que as organizações, nomeadamente gestão de topo e gestão de RH defina estratégias "para sua eliminação, o que pode melhorar a saúde dos funcionários e, conseqüentemente, o desempenho do hotel", mas é necessário mais conhecimento, mais estudos sobre estes temas para ajudar a "implementar melhores e novas condições de trabalho e programas específicos de treino de pessoal".



4. Metodologia

Galhanas (2009) cita Freixo (2009 p. 280) explicando que “a metodologia consiste num conjunto de métodos e técnicas que orientam a elaboração do processo de investigação científica”, ou seja, é “o estudo dos processos de raciocínio utilizados nesta ou naquela ciência, bem como a discussão da sua validade” (Vieira, 2006 p. 75).

Assim nesta fase da dissertação é essencial definir todos os aspetos relativos à investigação, nomeadamente problemática, objetivos e tipos de estudo, ainda definir métodos, técnicas e instrumento de recolha de dados.

4.1. Problemática, Objetivos e Tipos de Estudo

A nível da problemática evidencia-se a extrema importância do sector da hotelaria como motor da economia, que como é de conhecimento publico, Portugal tem sido conhecido em todo o mundo pelo turismo de excelência e qualidade que oferece e todas as taxas relacionadas com o turismo tem aumentado de ano para ano.

Como tal, é importante que todo esse enorme crescimento seja acompanhado a vários níveis, um deles o impacto que esse crescimento tem para os trabalhadores do sector.

Num sector onde a qualidade de serviço é prestada diretamente pelo contacto com o cliente é de extrema importância que existam estudos que comprovem a importância de trabalhadores recompensados e/ou reconhecidos de forma a manterem-se motivados e satisfeitos, para que essa excelência e qualidade sejam exploradas com a melhor qualidade de vida para o trabalhador.

Também, o turnover ou rotatividade de pessoal é fenómeno tem sido cada vez mais estudado a nível da hotelaria, devido às características inerentes à indústria hoteleira como baixas remunerações, deficiência no processo de recrutamento e seleção, fraca gestão de topo, GRH fraca ou inexistente e comunicação interna deficiente.

Todo este crescimento e oferta, juntamente com crescimento de empresas de trabalho temporário tem proporcionado o aumento de mão de obra, maioritariamente barata e desqualificada, o que prejudica não só o sector como os seus trabalhadores.

Por fim, a experiência profissional detida no sector, que me fez querer contribuir de alguma forma para a melhoria da qualidade de vida profissional destes trabalhadores.



No que respeita aos objetivos deste estudo, como já frisado anteriormente, passa por tentar comprovar se existe uma ligação direta entre a aplicação de um sistema de recompensas e a motivação e satisfação do trabalhador.

Tendo como objetivos específicos identificar qual o estado de motivação e satisfação dos trabalhadores, perceber como e até que ponto, os sistemas de recompensa motivam e satisfazem os trabalhadores e analisar qual o sistema de recompensa que melhor se adequa ao sector hoteleiro.

Esta dissertação tem por base uma investigação empírica de natureza quantitativa. Por investigação empírica entende-se “uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar. Todas as ciências naturais, bem como todas as ciências sociais, têm por base investigações porque as observações deste tipo de investigação podem ser utilizadas para construir explicações ou teorias mais adequadas”, escreve Brites (2015) citando Hill e Hill (2009). Brites (2015) continua citando Hill e Hill (2009) afirmando que “a investigação empírica é de cariz aplicada uma vez que existe o objetivo de através dos dados chegar a uma possível teoria ou a informações que possam beneficiar as organizações”. Sobre a sua natureza quantitativa “pode ser definido como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objetivo de generalizar”, afirmam Ghiglione e Matalon (2001). Tratando-se de “um sistema de recolha de dados observáveis e qualificáveis e é baseada na observação de factos objetivos que existe independentemente do investigador” (Galhana, 2009).

4.2. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

A técnica de recolha de dados será o inquérito, cujo instrumento será o questionário.

Para Carmo e Ferreira (2008), à semelhança da entrevista “quando se escolhe o inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados deve respeitar-se no conjunto de procedimentos habituais (...): definir rigorosamente os seus objetivos; formular hipóteses e questões orientadores, identificar as variáveis relevantes, selecionar a amostra adequada de respondentes, elaborar o instrumento em si, testá-lo e administrá-lo para depois poder analisar os resultados”.



Visto este estudo não ter hipóteses formuladas, o questionário foi preparado tendo em conta as características e os objetivos da investigação.

A estrutura e questões do questionário foram cuidadosamente preparadas tendo por base a revisão de literatura apresentada no capítulo anterior suportada em diversos estudos sobre recompensas, motivação e satisfação no trabalho. O instrumento de recolha de dados está estruturado em 4 Secções: A 1ª Secção sobre Recompensas foi construída a partir de Caetano & Vala (2007) e Camara et al. (2013). A 2ª Secção sobre perceções de motivação baseou-se principalmente nos estudos de Ferreira *et al.* (2006) e Amaral (2014). A 3ª Secção sobre as dimensões da satisfação foi adaptada a partir de Deshpande (1996) e Amaral (2014). A 4ª Secção tem como intuito recolher informação sobre o perfil sociodemográfico e profissional dos respondentes e as questões foram formuladas tendo por base diversos estudos empíricos que consultámos no formato de Dissertações de Mestrado.

O questionário foi elaborado numa página online, através da ferramenta Google Forms: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdPq-Rjd016058paV1Sl6cMv4w_Vj1rXjVKzdZ-Ua5N--tqwA/viewform?usp=sf_link

Segundo Carmo e Ferreira (2008), o questionário deverá reunir uma série de questões todas elas fechadas e diretas, de forma “a objetivar as respostas e de não permitir que estas sejam ambíguas”.

O questionário está dividido em quatro secções:

- A primeira respeitante ao tema dos Sistemas de Recompensa, no qual se pretende compreender se é política recorrente ou não, de que forma são aplicadas e se os trabalhadores se sentem satisfeitos e motivados com as mesmas. Esta secção conta com 13 questões fechadas.
- A segunda secção diz respeito à Motivação, sendo o objetivo perceber se os trabalhadores se sentem motivados em relação a vários fatores relacionados com o trabalho, com o principal foco na motivação pela recompensa. Neste



caso, a secção conta com um total de 18 questões, sendo que 17 são de resposta fechada e 1 de resposta aberta.

- A terceira secção é referente à Satisfação, e à semelhança da secção anterior, também nesta tenta perceber se os trabalhadores se sentem satisfeitos com vários fatores relativos ao trabalho, com incidência nas recompensas. A secção contabiliza 15 questões, todas elas fechadas.
- Por fim, a última secção diz respeito à caracterização do participante, nomeadamente, Género, Faixa Etária, Habilitações Literárias, Cargo exercido, classificação do hotel e região onde se localiza o hotel.

O tipo de escala utilizada neste estudo é a Escala de Likert, que permite medir atitudes de forma mais abrangente que os restantes tipos de escala. Segundo Appolinário (2007, p. 81) esta “pode ser definida como um tipo de escala de atitude na qual o respondente indica seu grau de concordância ou discordância em relação a determinado objeto” e, Aguiar, Correia e Campos (2011, p. 2) definem-na como “uma das escalas de autorrelato mais difundidas, consistindo em uma série de perguntas formuladas sobre o pesquisado, onde os respondentes escolhem uma dentre várias opções, normalmente cinco, sendo elas nomeadas como: Concordo muito, Concordo, Neutro/indiferente, Discordo e Discordo muito.”.

Assim, a escala apresentada no questionário são:

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Não concordo nem discordo
- 4) Concordo
- 5) Concordo totalmente



De forma a evidenciar as vantagens do questionário online, Brites (2015) cita Larose e Tsai (2014) que defendem que os questionários online “são atrativos porque são relativamente ágeis e de baixo custo, tanto na conceção como na recolha de dados e, também pela qualidade dos dados e pela apresentação gráfica”. Contudo, como defendem Sauermann e Roach (2013) estes “aumentaram e inovaram bastante os métodos de pesquisa, mas sofrem de baixos índices de resposta.”

Ghiglione e Matalon (2001) defendem que “quando uma primeira versão do questionário fica redigida, ou seja, quando a formulação de todas as questões e a sua ordem é provisoriamente fixada, é necessário garantir que o questionário seja de facto aplicável e que responda efetivamente aos problemas colocados pelo investigador. O conjunto destas verificações constituem os pré-testes, que não devem ser entendidos apenas como um ensaio do questionário em pequena escala”.

Desta forma, para se verificar se as questões são perceptíveis, objetivas e oportunas para o tema em estudo, o questionário foi aplicado em fase de pré-teste a seis pessoas, todas elas a operarem na hotelaria, com idades compreendidas entre os 20 e os 30 anos, aplicado em maio de 2018. Com o pré-teste foi possível concluir que, o estilo de redação das questões está perceptível e objetiva, as questões pertinentes e oportunas, e o preenchimento do questionário poderá demorar entre 9 a 10 minutos. Tendo em conta o feedback obtido não foram feitas quaisquer alterações ao questionário inicial.

O questionário foi aplicado no período compreendido entre junho e setembro de 2018 e, novamente entre outubro de 2018 e janeiro de 2019. Aplicado e difundido através de Redes Sociais e LinkedIn, nomeadamente, grupos de turismo e de hotelaria, e, ainda para antigos colegas e professores, de forma a ser possível obter a maior amplitude possível; esta metodologia é conhecida como Snowballing que consiste em passar a informação a um indivíduo e este por sua vez passar aos demais (amigos, familiares, conhecidos) (Maroco, 2007).

Segundo Maroco (2007), “este tipo de amostragem faz-se quando se pretende incluir na amostra sujeitos pouco acessíveis ou com determinado atributo difícil de encontrar. Neste caso começa-se por selecionar um indivíduo, que por sua vez recomendam outros, aumentando a dimensão da amostra geometricamente “.



A análise de dados foi feita estatisticamente, apurando em qual das cinco respostas incidia a maior média e os resultados serão apresentados em tabela com a maior média obtida e, ainda em gráfico de barras de forma a ser possível verificar a média das restantes respostas.

$$\text{Média} = \frac{(1 \times N1) + (2 \times N2) + (3 \times N3) + (4 \times N4) + (5 \times N5)}{N \text{ Total}}$$

N Total

N1 – número de respostas obtidas que Discordam Totalmente

N2 – Número de respostas obtidas que Discordam

N3 – Número de respostas obtidas que Não Discordam nem Concordam

N4 – Número de respostas obtidas que Concordam

N5 – Número de respostas obtidas que Concordam Totalmente



5. Estudo Empírico

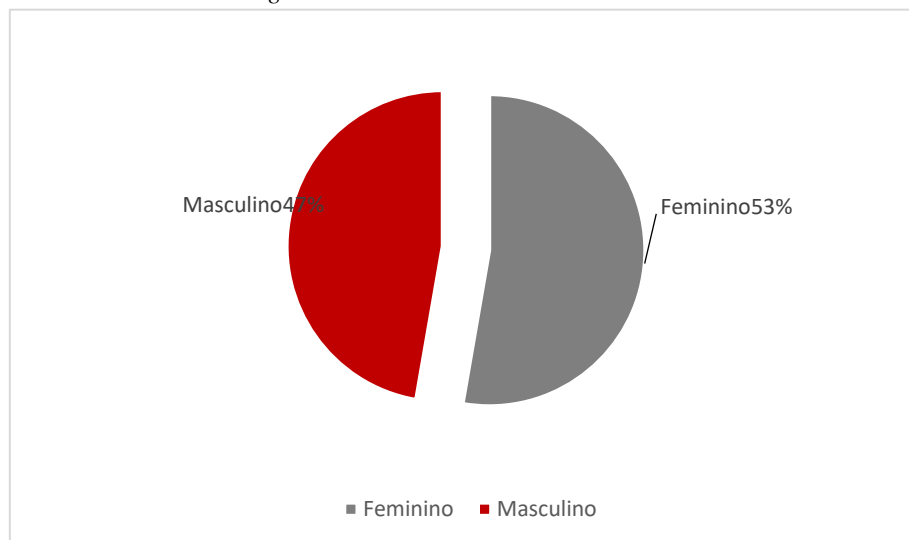
5.1. Caracterização da População e da Amostra

O questionário é dirigido a todo o sector hoteleiro, sendo que a população que se pretende estudar serão trabalhadores ativos. A amostra a considerar será hotelaria a nível nacional, contando com um total de 55 respostas.

A caracterização da amostra será feita através de gráficos com percentagens, de forma a perceber a predominância do género, a faixa etária, estado civil, habilitações literárias, vínculo contratual, o número de anos de trabalho em hotelaria, o cargo ocupado, se ocupam ou não cargo superior hierárquico, classificação dos hotéis onde trabalham e região onde trabalham.

Assim, relativamente ao género da amostra, verifica-se que 53% (n=29) são mulheres e 47% (n=26) são homens, como é perceptível na figura nº 8.

Figura 8 Género da Amostra.



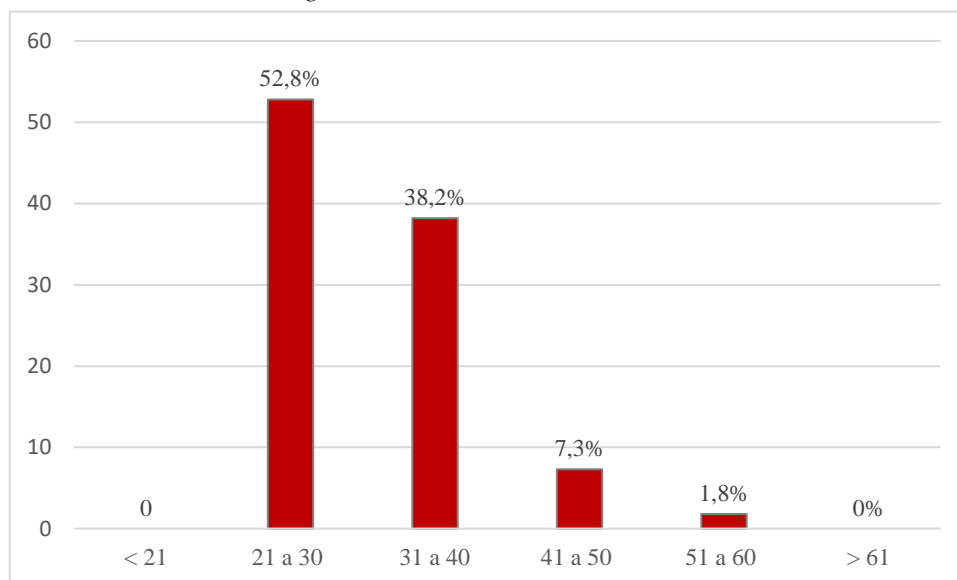
Elaboração Própria.

No que respeita à faixa etária, é possível verificar através da figura 9 que, a maioria dos trabalhadores são jovens encontrando-se entre as idades de 21 e 30 anos, com 52,8% (n=29). Seguindo-se a faixa etária de 31 a 40 anos com 38,2% (n=21), de 41 a 50 anos



com 7,3% (n=4) e de 51 a 60 anos também com 1,8% (n=1). Por fim, não se identifica nenhum trabalhador com idades inferiores a 21 nem superiores a 61 anos.

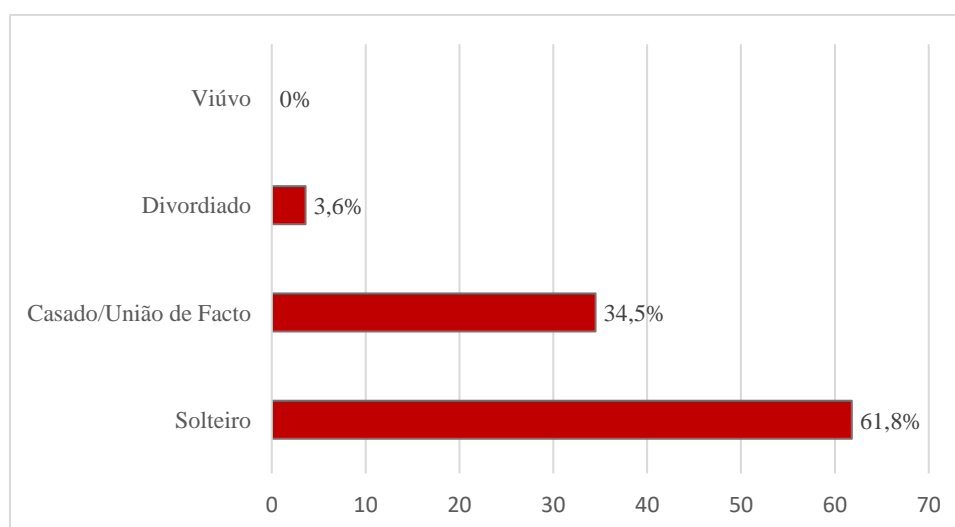
Figura 9 Faixa etária da Amostra.



Elaboração Própria.

Através da figura 10, é possível constatar que a grande maioria dos respondentes é solteiro com 61,8% (n=34), 34,5% (n=19) são casados ou em união de facto, 3,6% (n=2) são divorciados e, não se verifica nenhum respondente viúvo.

Figura 10 Estado Civil da Amostra.



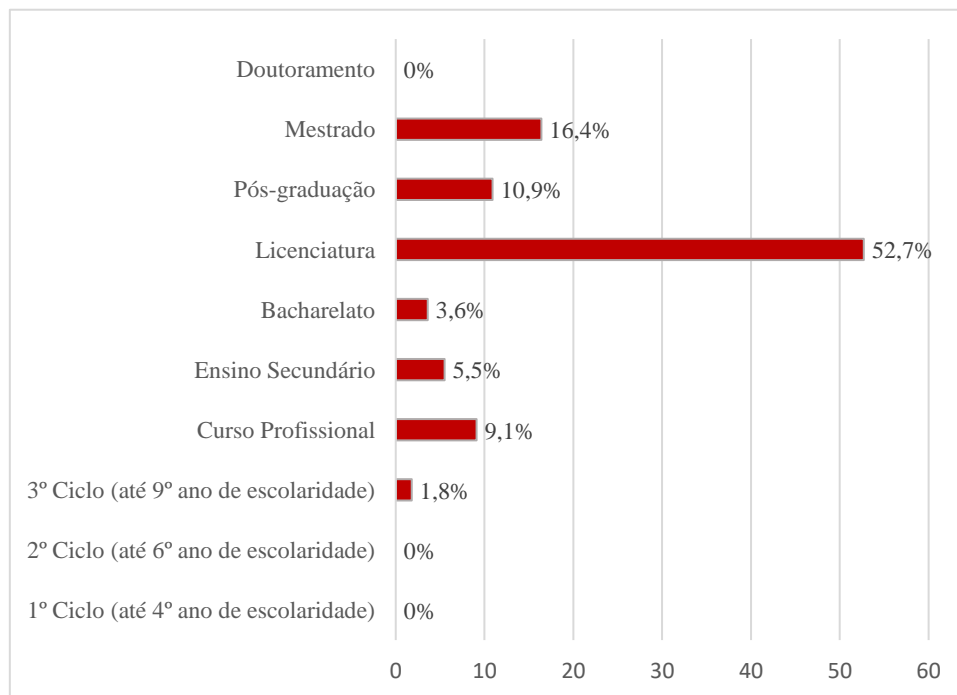
Elaboração Própria.



Por sua vez, a figura 11 representa as habilitações literárias da amostra mostrando que a maioria dos respondentes tem o grau de Licenciatura com 52,7% (n=29), segue-se o grau de Mestre com 16,4% (n=9), logo de seguida a pós-graduação com 10,9% (n=6). Com 9,1% (n=5) encontram-se os Cursos Profissionais, com 5,5% (n=3) o Ensino Secundário, com 3,6% (n=2) o Bacharelato e o terceiro ciclo com 1,8% (n=1).

Por fim, não foi identificado nenhum trabalhador com escolaridade inferior ao 6º ano nem com Doutoramento.

Figura 11 Habilitações Literárias da Amostra.

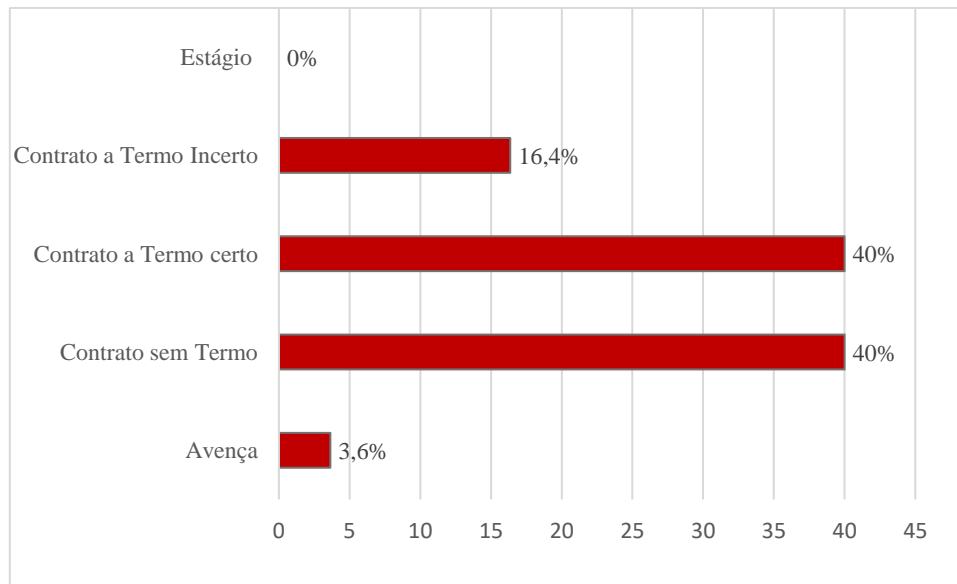


Elaboração Própria.

Já no que diz respeito ao vínculo contratual da amostra, é possível verificar-se através da figura 12, que 40% (n=22) estão com vínculo de contrato sem termo e, igualmente com contrato a termo certo. Seguem-se os respondentes que estão com contrato a termo incerto 16,4% (n=9) e 3,6% (n=2) com avença. Não foi possível verificar nenhum respondente em estágio.



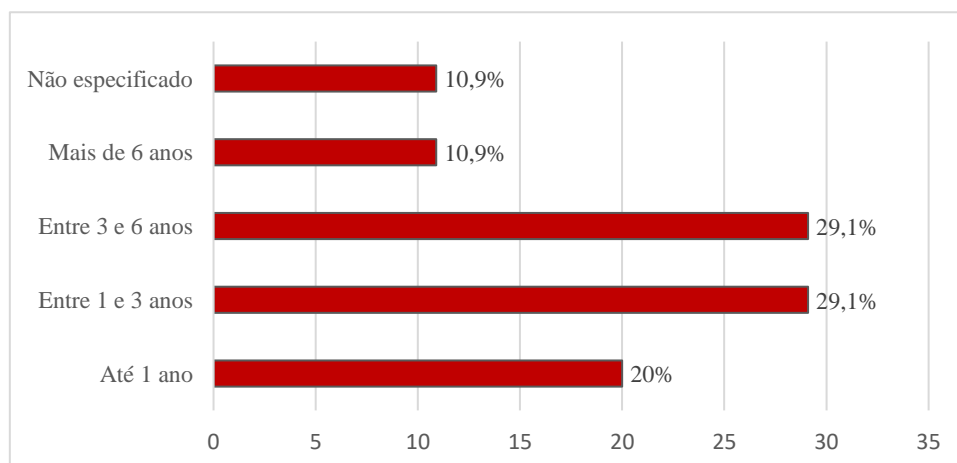
Figura 12 Vínculo Contratual da Amostra.



Elaboração Própria.

A figura 13 representa o número de anos que os respondentes trabalham em hotelaria, sendo possível verificar que a grande maioria trabalha em hotelaria entre 1 e 3 anos e entre 3 e 6 anos, 29,1% (n=16) cada. Seguindo-se 20% dos respondentes (n=11) que operam no sector à menos de 1 ano, e por fim, verifica-se que 10,9% (n=6) dos respondentes operam há mais de 6 anos ou não responderam.

Figura 13 Número de anos de trabalho em hotelaria da Amostra.



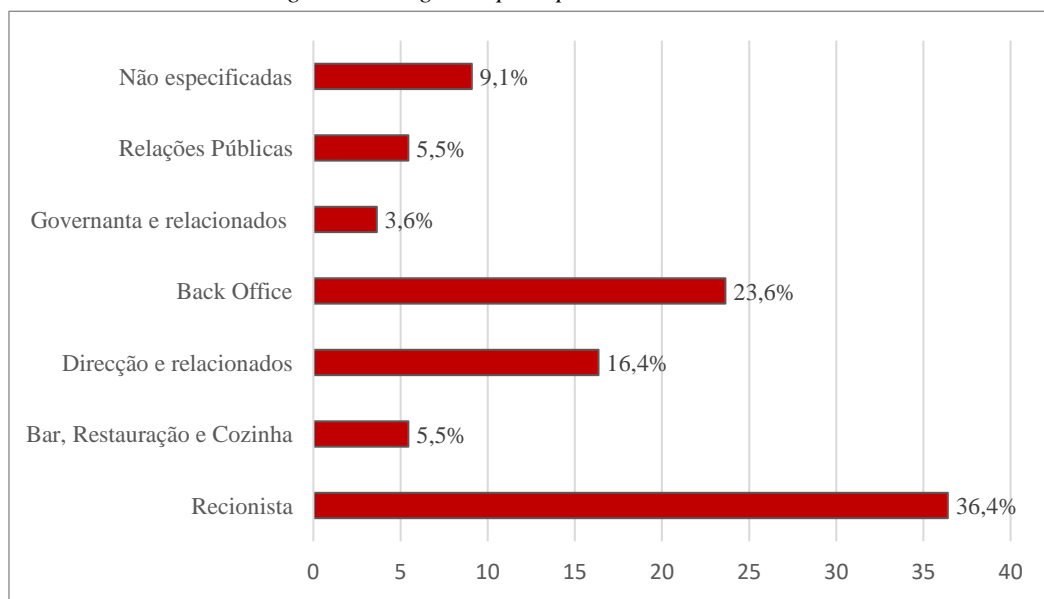
Elaboração Própria.



Após compreender o número de anos que os respondentes operam na hotelaria é importante compreender que cargo ocupam, e como se pode, visivelmente verificar na figura 14, o cargo com maior percentagem de ocupação é a receção, esta varia entre rececionistas de 1^a, de 2^a e chefe de receção, com 36,4% (n=20). Seguem os cargos de back office com 23,6% (n=13) e também cargos de Direção e relacionados 16,4% (n=9). Com menores percentagens verifica-se Bar, Restauração e Cozinha e Relações Públicas com 5,5% (n=3) e Governanta e relacionados 3,6% (n=2).

Do total de respondentes foi obtida uma percentagem de 9,1% (n=5) que não responderam especificamente à questão.

Figura 14 Cargo Ocupado pela amostra.

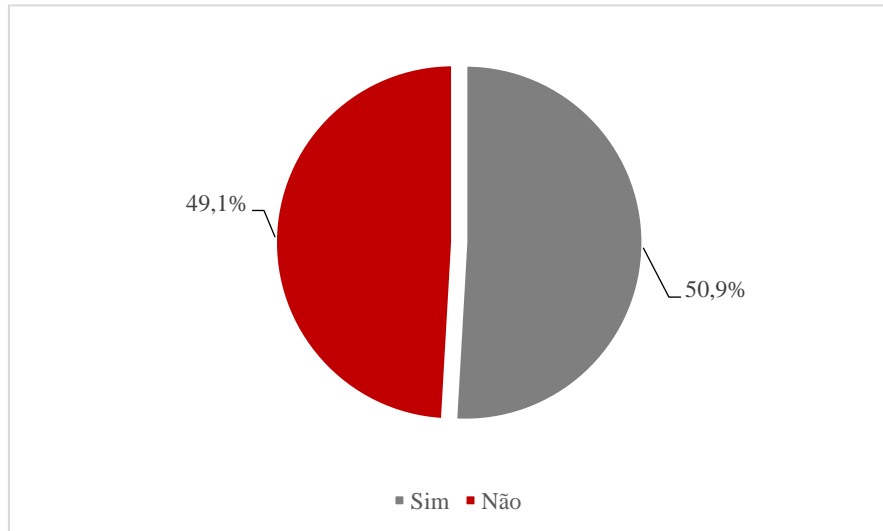


Elaboração Própria.

No que respeita à ocupação de cargos de superior hierárquico ou de supervisão verifica-se um equilíbrio, no qual 50,9% (n=28) respondem afirmativamente, para os 49,1% (n=27) que indicam que não ocupam cargo hierárquico.



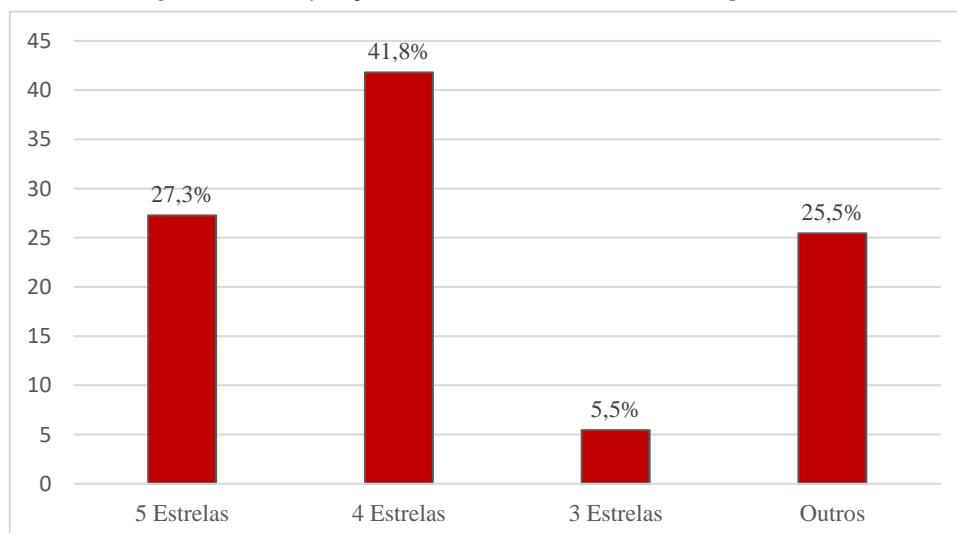
Figura 15 Percentagem de respondentes que ocupam cargo superior hierárquico/chefia.



Elaboração Própria.

A figura 16 diz respeito à classificação do hotel onde os respondentes trabalham, sendo possível confirmar que a grande maioria trabalham em hotéis de 4 Estrelas com 41,8% (n=23), seguindo-se os hotéis de 5 Estrelas com 27,3% (n=15) e os hotéis de 3 Estrelas com 5,5% (n=3), por fim na classificação de Outros com 25,5% (n=14), considerou-se os Alojamentos locais, os *Hostels* e as Casas de Campo.

Figura 16 Classificação do hotel onde trabalham os respondentes.

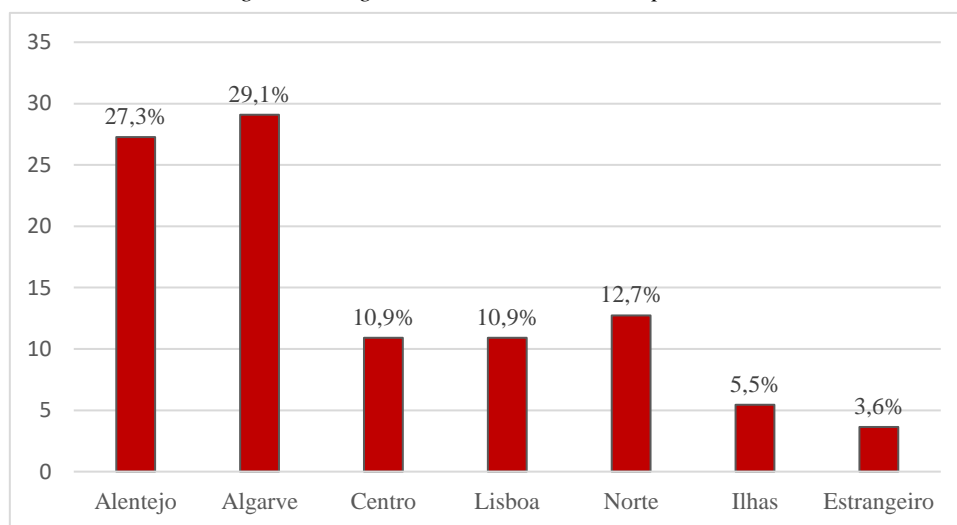


Elaboração Própria.



Após apurar a classificação dos hotéis onde trabalham os respondentes é importante identificar em que região se inserem. Sendo possível constatar através da figura 17, que a maioria dos respondentes trabalham em hotéis localizados no Algarve com 29,1% (n=16) e no Alentejo com 27,3% (n=15). Seguindo-se o Norte com 12,7% (n=7), Centro e Lisboa com 10,9% (n=6) cada, e por fim Ilhas com 5,5% (n=3) e, Estrangeiro com 3,6% (n=2).

Figura 17 Região onde trabalham os respondentes



Elaboração Própria.

5.2. Apresentação e Análise de Dados

A apresentação e a análise de dados serão subdivididas em três secções, a dos sistemas de recompensa, a da motivação e a da satisfação.

Antes de mais é importante lembrar que a escala apresentada conta com cinco respostas possíveis sendo:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo



5- Concordo totalmente

Em cada uma das secções foi elaborada uma tabela onde constam as afirmações e o resultado da resposta com maior média e, também é apresentada a média total da secção. Juntamente com as tabelas será feita uma descrição mais detalhada.

5.2.1. Sistema de Recompensas

A primeira secção diz respeito aos Sistemas de Recompensa contando com 13 afirmações, conforme tabela 1.

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



11- O tipo de recompensas que mais valorizo são...	-----
12- Estou satisfeito/a com o salário que recebo tendo em conta as funções que desempenho.	2,2
13- Sinto-me satisfeito/a com o meu local de trabalho porque, globalmente, oferece um sistema de recompensas equilibrado.	2,1
Média Total	2,2

Tabela 1 Secção sobre o Sistemas de Recompensa – Elaboração Própria

Após ter sido exposto os resultados das médias das respostas à primeira secção, irá ser apresentada a análise dos resultados obtidos justificando os mesmos através da revisão de literatura.

Com a primeira afirmação, pretende-se perceber se os salários são compostos por salário base mais benefícios e, conforme é visível na tabela 1, a média de respostas recai em 2,7 o que significa que a maioria dos respondentes considera que discorda desta afirmação, mostrando desde já, uma das lacunas neste sector. Como foi exposto anteriormente, umas das premissas mais importantes no sector do hoteleiro é o serviço de excelência ao cliente e, tendo em conta que parte da satisfação e fidelização do turista resulta do primeiro contacto com a qualidade do serviço prestado, o colaborador deverá neste ponto estar motivado e satisfeito.

De seguida afirma-se que, a remuneração variável dos respondentes depende do alcance dos objetivos individuais, constata-se que a média de resposta é de 2,1, ou seja, os indivíduos continuam a discordar, mostrando que não existe um alinhamento entre os interesses da empresa e os interesses dos colaboradores, significando uma fraca ou nula aplicação de GERH, bem como inexistência de aplicação de avaliação de desempenho.

Na terceira afirmação, indica-se que os prémios de reconhecimento são suficientes e atribuídos equitativamente, tendo sido apurada uma média de 2, significando, novamente, que discordam, acentuando o exposto anteriormente, se os colaboradores afirmam estar descontentes visto não haver um alinhamento entre os objetivos alcançados



e a remuneração variável, comprova-se a fraca existência dos prémios de reconhecimento, logo a resposta quanto à sua aplicação estará em consonância.

Segue-se a afirmação nº 4, na qual se tenta compreender se os respondentes se sentem devidamente remunerados face ao nível de responsabilidade que lhe é atribuída, resultando em 2,1 de média, e mantendo-se a resposta de discordância. Na Revisão de Literatura ficou evidenciada a importância de colaboradores motivados e satisfeitos, e apesar de existirem provas comprovadas de empresas de sucesso, o aumento da oferta de mão-de-obra no sector juntamente com a criação de empresas de trabalho temporário promovem baixos salários, insegurança laboral, rotatividade e desapego com a organização, premissas completamente contrárias às apresentadas pelos autores.

O questionário continua e, afirma-se que o salário base e os benefícios são atribuídos consoante a avaliação de desempenho, na qual se obteve uma média de 2,1 resultando em discordância, comprovando a fraca ou inexistência da importante avaliação de desempenho, prática essencial da GRH. Resultando em fraca comunicação de objetivos a atingir ou atingidos, ou seja, apesar de o colaborador não ter conhecimento da meta atingir para se poder esforçar, saber que não existe recompensa pelo alcance dessa meta, acabando por não promover a motivação em superar-se para tentar progredir na carreira, além de negligenciar o controlo sobre o trabalho executado ou formas de o melhorar.

De seguida tenta-se compreender se os respondentes sentem que a aplicação de recompensas é justa e clara, e pode ser comprovado que mais uma vez a maioria discorda, com uma média de 2. Neste caso a resposta poderá ser interpretada de duas formas, ou as recompensas não são aplicadas de forma justa e clara, de forma a poderem ser percecionadas transparente e claramente por todos os colaboradores como os autores defendem, ou essa aplicação simplesmente é inexistente.

Na afirmação que se segue é indagado aos respondentes se os seus salários estão acima da média dos salários praticados pelo sector, mais uma vez a perceção que os respondentes têm é muito semelhante às respostas das questões anteriores, com 2,2 de média, ou seja discordância, e como já exposto anteriormente, a questão dos salários baixos no sector é uma constante devido ao elevado turnover.



A média de respostas obtidas á 8ª afirmação, na qual se tenta perceber se os hotéis onde os respondentes operam tem um plano de benefícios e regalias sociais atrativos que fidelizem os colaboradores, foi de 2,1, ou seja, discordância. Sendo que a premissa dos Sistema de Recompensas é serem aplicados de forma justa, recompensar objetivos dos trabalhadores em consonância com os objetivos da empresa e, tendo já sido possível constatar que não existe alinhamento entre objetivos e não há avaliação de desempenho, é possível justificar o resultado obtido nesta questão bem como nas duas que se seguem; na qual se tenta compreender se a atribuição de recompensas está alinhada com os objetivos do negócio, apurando-se 2,3 de média, ou seja, discordância; e quanto a perceber se a remuneração variável dos respondentes depende do alcance dos objetivos de equipa, o resultado em discordância com 2,2 de média.

A questão que se segue, ao contrário de todas as outras, é de carácter aberto, dando liberdade aos respondentes de escolher mais do que uma opção, assim questiona-se qual o tipo de recompensa que mais valorizam e, são dadas várias hipóteses como recompensas monetárias (1), dias de férias extras (2), benefícios como seguro de saúde (3), reconhecimento (4) e outros (5). Das cinco hipóteses de resposta, a maior percentagem recai sobre as recompensas monetárias (42,2%), enquadrando-se nas recompensas extrínsecas, podendo ser enquadradas ou no salário variável de forma a responder a necessidades sociais ou nos incentivos como forma de recompensa de desempenho. Neste caso, seria possível motivar e satisfazer o colaborador a curto ou logo prazo, dependendo de recompensa aplicada (salário variável ou incentivo). Segue-se a valorização pelo reconhecimento (24,8%), recompensa intrínseca, permitindo um compromisso de longo prazo do colaborador com a organização. Os dias de férias extras (16,5%), recompensas intrínsecas, enquadra-se nos incentivos, considerando-se uma recompensa de médio e longo prazo. Os benefícios (15,6%), recompensas extrínsecas, também com intuito de combater as necessidades sociais, aplicáveis a curto ou logo prazo e, por fim, outros tipos de recompensas (1,8%). Com estes resultados é possível constatar que, realmente o colaborador valoriza em maior percentagem as recompensas monetárias de forma a colmatar os baixos salários verificados no sector, contudo verifica-se uma significativa percentagem que valoriza o reconhecimento mostrando a necessidade de valorização pelo trabalho executado.



O questionário continua com as afirmações e, constata-se que 2,2 dos respondentes discordam quanto ao facto de estarem satisfeitos com o salário que recebem tendo em conta as funções que desempenham. E, mais uma vez se comprova que os colaboradores estão insatisfeitos com a remuneração recebida no sector hoteleiro.

A última afirmação da secção dos Sistemas de Recompensa, de carácter geral afirma que na globalidade se sentem satisfeitos com o local onde trabalham, visto o hotel onde trabalham lhes oferecer um equilibrado sistema de recompensas e, à semelhança da maioria das respostas anteriores e visivelmente comprovado pela tabela, a resposta foi de discordância com uma média de 2,1.

Em carácter sumário da secção de Sistemas de Recompensa a média global das respostas é de 2,2, discordância. Tendo em conta estes resultados, é possível concluir que a nível da secção dos Sistema de Recompensas, a maioria dos hotéis onde trabalham os respondentes deste estudo não tem como política a GIRH, ou seja, não se verifica acompanhamento nem avaliação do colaborador de forma a comunicar e orientar para os objetivos, logo não há forma de aplicar recompensas nem de progressão de carreira, assim, em vez de se promover e formar os colaboradores de forma a retê-los e fidelizá-los, estão a promover o turnover.

5.2.2. Motivação no Trabalho

Inicia-se agora a segunda secção do questionário com 18 afirmações, de forma a tentar perceber-se se os respondentes se sentem motivados no seu trabalho.

Secção de Motivação no Trabalho	
	Média
14- Dou mais valor à função que exerço do que ao salário e outros benefícios financeiros.	2,6
15- O meu atual vínculo de trabalho é um fator de motivação.	2,7
16- Sinto que o hotel onde trabalho se preocupa com a motivação dos colaboradores.	2,3



17- O trabalho em hotelaria permite um maior relacionamento com vários públicos (nacionalidades, idades, classes sociais).	4,4
18- Sinto que ter uma carreira na hotelaria permite um elevado status social.	2,4
19- O que mais me motiva é progredir na carreira.	3,8
20- Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a).	4,4
21- Sinto-me envolvido/a com o hotel onde trabalho.	3,4
22- Sinto que com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho.	3,8
23- Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação.	4,1
24- Sinto-me motivado/a com as funções que exerço.	3,2
25- Gosto de dar o meu melhor pelo hotel onde trabalho, mesmo sem me ser solicitado.	4,3
26- Sinto-me motivado/a para realizar um trabalho de qualidade.	3,7
27- Para mim os meus colegas são um fator de motivação.	3,7
28- Sinto que os meus colegas estão motivados no local de trabalho.	2,5
29- Sinto-me motivado/a o suficiente para propor melhorias na organização do trabalho.	3,1
30- Sinto-me motivado/a para fazer tudo o que está ao meu alcance de forma a superar os objetivos.	3,3
31- Em termos gerais, sinto-me motivado/a no meu local de trabalho.	2,9
Média Total	3,4

Tabela 2 Secção sobre a Motivação no Trabalho – Elaboração Própria

Neste subcapítulo é efetuada a análise de dados referente à motivação do colaborador e, irá ser feita da mesma forma que anterior, com base na revisão de literatura apresentada no capítulo anterior.

A primeira afirmação da secção da motivação no trabalho, afirma-se que o individuo dá mais valor à sua função do que ao salário e outros benefícios, na qual se



constata uma média de 2,6, ou seja, discordam desta afirmação mostrando que valorizam mais o salário e os benefícios. Resposta que poderá ser justificada por Maslow e pela figura 5, que afirma que o salário e os benefícios se enquadram no segundo patamar da pirâmide de Maslow e, a importância e foco da função que exercem se enquadra no último patamar, ou seja, a pirâmide funciona como um impulsionador de motivações, logo o indivíduo só se sentirá motivado a satisfazer necessidades superiores se as inferiores estiverem satisfeitas. Apesar de que poderá não ser totalmente linear e variar de indivíduo para indivíduo.

De seguida afirma-se que, o atual vínculo de trabalho um fator de motivação, verificando-se uma média de 2,7, ou seja, discordância quanto ao vínculo contratual como fator motivacional, até porque como foi possível verificar no gráfico 5, a maioria dos respondentes encontram-se com contrato sem termo ou a termo incerto, o que poderá gerar alguma insegurança quanto à sua estabilidade laboral.

Na afirmação seguinte pretende-se compreender se os colaboradores sentem que o hotel onde trabalham se preocupa com a motivação dos mesmos e, em consonância com a tabela 2 apura-se discordância com uma média de 2,3. Segundo Robbins (2005) a motivação está diretamente ligada ao esforço do indivíduo em atingir um objetivo e metas, em troca de reconhecimento, oportunidades de crescimento profissional e satisfação das suas próprias necessidades e, como verificado anteriormente, a perceção da amostra quanto aos objetivos atingidos ou a atingir é reduzida ou nula, logo se a empresa não transmite essas metas demonstra que não existe muita preocupação com a motivação dos seus trabalhadores.

A afirmação 17, de carácter de Status Social, indica que trabalhar em hotelaria permite um maior relacionamento com vários públicos, e é possível constatar-se que a maioria concorda com a afirmação, visto a média ser de 4,4. No entanto, é importante salientar que a opinião de cada indivíduo varia consoante o cargo que exercem, certamente um indivíduo que ocupe um cargo de back office terá uma perceção diferente do que o cargo de rececionista, que como foi possível verificar no gráfico 7.

No seguimento das afirmações de carácter de Status Social, é indagado se os indivíduos sentem que a carreira em hotelaria permite um elevado status social, e mais



uma vez a maioria dos indivíduos responde de forma discordante com 2,4 de média. Este resultado justifica-se em parte, não só pela carga horária praticada no sector como pela baixa remuneração. Recorrendo, mais uma vez à pirâmide de Maslow, as necessidades de carácter social localizam-se no terceiro patamar da pirâmide, enquanto que existem algumas necessidades de patamares anteriores que não estão satisfeitas, como o horário de trabalho, segurança laboral e remuneração.

De seguida afirma-se que o que mais motiva o trabalhador a progressão de carreira e, obteve-se uma média de 3,8, significando que não concordam nem discordam. O resultado em consonância com o resultado da obtido na afirmação seguinte, em que se afirma que se houvesse mais recompensas profissionais o trabalhador sentir-se-ia mais motivado, com média de 4,4. Utilizando uma vez mais a pirâmide de Maslow, em que os trabalhadores valorizam as recompensas e são sépticos quanto à motivação da progressão de carreira, pois mais uma vez a progressão de carreira está num patamar superior ao da remuneração, logo se esta necessidade não for satisfeita, o trabalhador não se irá motivar para progredir na carreira. Também Herzberg, classifica a progressão de carreira como fatores motivadores ou de satisfação e as recompensas como fatores higiénicos ou de insatisfação, ou seja, se houver uma maior aplicação de recompensas, o trabalhador sentir-se-á mais satisfeito, conseguindo colmatar esta necessidade, conseguindo motivar-se para progredir na carreira, desde que aplicado uma clara avaliação de desempenho.

A afirmação 21 pretende compreender-se se o individuo se sente envolvido com o hotel onde trabalha e, constata-se uma média neutra de 3,4 nem concordância nem discordância. Uma das funções da GRH é atrair, desenvolver e manter os trabalhadores dentro da organização, aquando da sua inexistência em conjunto com os restantes fatores identificados, como a falta de recompensas e reconhecimento, o trabalhador não se sente comprometido com a organização, logo não irá existir reciprocidade.

O questionário continua e afirma-se que com mais autonomia o trabalhador seria mais eficaz no seu trabalho, na qual se obteve uma média muito próxima da concordância com um valor de 3,8. Hackman e Oldham (1974) defendem que a autonomia é uma das cinco dimensões ou características essenciais que podem motivar o trabalhador. Contudo, estas dimensões ou características não funcionam isoladamente, a autonomia é



apenas uma das cinco dimensões e, elas servem para dar resposta e influenciar os estados psicológicos críticos como um todo, não isoladamente. Para que tal possa acontecer e ser bem-sucedido tem de haver um planeamento e acompanhamento. Para Maslow, a autonomia encontra-se no último patamar da pirâmide.

Ainda em consonância com a afirmação anterior, a que se segue afirma que os níveis de motivação dos trabalhadores são influenciados pelos seus superiores hierárquicos, e verifica-se pela segunda vez uma concordância, com média de 4,1. Para Herzberg, o relacionamento com os superiores hierárquicos é um fator higiénico, ou seja, extrínseco ao trabalho, estando diretamente ligado à insatisfação. Hyun e Oh (2011) afirmam que os fatores higiénicos não geram elevados níveis de motivações, mas podem gerar insatisfação, o que leva a concluir que o relacionamento com a chefia é satisfatório.

Indaga-se agora se os indivíduos se sentem motivados com as suas funções, verificando-se uma média de 3,2 (nem concordância nem concordância). Resultado possível de justificar pelo Modelo das Características de Hackman e Oldham, em que à semelhança da questão da autonomia, a variedade, identidade e significância da função, são apenas parte das dimensões utilizadas para influenciar os estados psicológicos críticos, contudo e mais uma vez não funcionam isoladamente. Para Herzberg, a função insere-se nos fatores motivadores, defendendo que poderá efetivamente ser um potencial fator de motivação, para Maslow, a questão da função encontra-se no último patamar da pirâmide

Mais um resultado positivo, quanto à motivação intrínseca dos indivíduos, afirmando-se que estes gostam de dar o seu melhor, mesmo sem que lhes seja solicitado e, é visível os valores positivos das respostas, com uma média de 4,3, concordância, demonstrando uma necessidade/motivo de sucesso ou realização, característica predominante em indivíduos com funções de liderança e de sucesso empresarial, segundo Andrews (1967). Na teoria dos motivos, McClelland (1961) defende que esta necessidade é caracterizada por uma orientação para a excelência e tende a esforçar-se para obter elevados níveis de desenvolvimento e autonomia, aceitar melhor a responsabilidade e assumir desafios realistas.



Em linha com o resultado anterior, os indivíduos foram questionados se se sentiam motivados a executar um trabalho com qualidade, verificando-se uma média de 3,7, um valor que tende para a concordância sendo importante perceber a diferença nas afirmações. Na anterior, pretende-se verificar a motivação intrínseca e na segunda a motivação extrínseca, ou seja, apesar, os trabalhadores gostarem de dar o seu melhor, não se sentem motivados a fazê-lo.

Relativamente à ponderação dos colegas de trabalho como fator de motivação, verifica-se que são um fator que os respondentes consideram ter alguma relevância com uma média de 3,7. Herzberg considera as relações interpessoais como fatores higiénicos, ou seja, fatores de fraca propulsão motivacional, contudo podendo gerar insatisfação.

Apesar de não considerarem os colegas de trabalho como fator motivacional relevante, percecionam que o estado de motivação dos mesmos não é positivo, como se verifica na questão seguinte, com uma média de 2,5, podendo afetar o clima organizacional negativamente.

A afirmação que se segue afirma que os indivíduos se sentem motivados o suficiente para propor melhorias na organização do trabalho, neste aspeto nota-se mais uma vez indiferença, com uma média de 3,1. Nesta fase, já é possível compreender o porque deste resultado, o sentimento de compromisso entre o trabalhador e a organização e planeamento e comunicação são fracas ou nulas, no que respeita ao reconhecimento e consideração da hierarquia também fraca ou nula, logo verifica-se uma necessidade explícita de ouvir e considerar os colaboradores, visto serem eles que fazem a organização e são eles que operam diretamente e saberão como melhorar procedimentos.

Em correlação com as afirmações 25 e 26, é afirmado se estes se sentem motivados para fazer tudo o que esteja ao seu alcance para atingir os objetivos sendo possível verifica-se algum ceticismo, com 3,3 de média, ou seja nem concordância nem discordância. Pelo que já foi analisado, GRH apresenta inúmeras lacunas, entre elas a fraca comunicação de objetivos a atingir, acompanhamento e orientação e feedback, logo se esta informação não é comunicada claramente ao trabalhador, este não sabe que meta é suposto atingir, daí o resultado obtido.



Por fim, questiona-se diretamente os indivíduos quanto à sua motivação no local de trabalho e a média de 2,9 indica alguma tendência para o ponto de indiferença, nem concordância nem discordância.

De forma sumária, a média de resposta nesta secção de motivação no trabalho obteve-se uma média global de 3,4, o que significa nem concordância nem discordância. Quando se questiona se os trabalhadores gostam de dar o seu melhor mesmo sem que lhes seja solicitado, verificou-se uma resposta bastante positiva, o que leva a concluir que existe um enorme potencial a desenvolver no sector hoteleiro. À semelhança da secção anterior, também na questão da motivação se verifica que uma das grandes lacunas é a fraca ou inexistente GIRH, os objetivos a atingir não são claros, não existe acompanhamento nem melhoria do trabalho, não se verifica recompensas pelos objetivos atingir.

5.2.3. Satisfação no Trabalho

Por fim, a terceira e última secção do questionário com 15 perguntas, de forma a tentar compreender-se a satisfação dos trabalhadores.

Secção de Satisfação no Trabalho	
	Média
32- Sinto-me um recurso valioso para o hotel.	3,5
33- Estou satisfeito/a com o meu horário de trabalho.	2,8
34- Sinto-me satisfeito/a com as condições de trabalho que me são dadas para exercer eficazmente o meu trabalho.	2,8
35- Sinto-me satisfeito/a com o reconhecimento que me é dado pelo meu trabalho.	2,4
36- Sinto que os níveis da minha participação e do meu envolvimento na tomada de decisão são satisfatórios.	3,1
37- Sinto-me satisfeito/a com as tarefas que desempenho.	3,3



38- Sinto-me satisfeito/a com a minha vida profissional e pessoal, ao nível da conciliação entre ambas.	2,7
39- Sinto que os meus colegas estão satisfeitos com as tarefas que exercem.	2,6
40- Sinto-me satisfeito/a com a hierarquia.	2,7
41- As minhas propostas para tornar o trabalho mais eficiente e eficaz são consideradas.	2,9
42- Sinto-me satisfeito/a o suficiente para querer aprender mais tarefas.	3,3
43- Sinto-me ouvido/a pela minha hierarquia.	2,9
44- Sinto-me satisfeito/a com os colegas de trabalho.	3,3
45- Sinto-me satisfeito/a com as recompensas e benefícios que recebo do hotel onde trabalho.	2,2
46- Em termos gerais, o hotel preocupa-se em manter os trabalhadores satisfeitos e, dessa forma, consegue ter trabalhadores mais motivados e produtivos.	2,1
Média Total	2,8

Tabela 3 Secção de questões sobre a Satisfação no Trabalho – Elaboração Própria

A última secção do questionário inicia-se com a afirmação nº 32, tentando perceber se o indivíduo se sente um recurso valioso para o hotel onde trabalha, verificando-se uma média de 3,5, demonstrando que os indivíduos não concordam nem discordam, o que pode ser explicado através do Modelos centrados no indivíduo. Segundo os pressupostos de Lima et al. (1995), este modelo tem por base as expectativas, tendo em conta o resultado, a questão da valorização não tem propriamente um impacto negativo na satisfação, mas também não satisfaz.

A afirmação que se segue pretende-se verificar diretamente se os respondentes estão satisfeitos com o horário de trabalho, e em média os indivíduos respondem com discordância, 2,8. Também esta afirmação poderá ser explicada através do modelo centrado nos indivíduos, mais uma vez a expectativa que o trabalhador tem em relação



aos ganhos, isto é, muitas horas de trabalho e horários rotativos em função do reconhecimento e, principalmente dos ganhos monetários.

Em relação à satisfação do indivíduo quanto às condições de trabalho que lhes são dadas para exercer eficazmente o seu trabalho, a resposta continua a ser de discordância com média de 2,8. À semelhança do exposto no parágrafo anterior, mais uma vez verifica-se insatisfação do trabalhador e, Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) defendem a existência de uma ligação entre o clima organizacional e o grau de motivação e satisfação.

Mais uma vez, uma afirmação relacionada com o reconhecimento, indaga-se se os indivíduos se sentem satisfeitos com o reconhecimento dado pelo seu trabalho e a resposta mantém-se, de discordância com 2,4 de média. No que respeita ao reconhecimento e, tendo em conta que já se verificou até este ponto, este aspeto tem sido descurado, novamente pelo modelo centrado nos indivíduos, estes esperam mais reconhecimento face ao trabalho desempenhado.

Segue-se o questionário afirmando que os indivíduos se sentem satisfeitos com os níveis de participação e envolvimento na tomada de decisão, e como é perceptível na tabela 3, os indivíduos não concordam nem discordam, com média de 3,1. Segundo o modelo centrado nas situações com base nas características do processo de tomada de decisão, existe uma correlação positiva entre a satisfação do trabalhador e a sua participação na tomada de decisão, logo é possível concluir que poderá existir participação e envolvimento, em alguns casos.

Com uma média de 3,3 é o resultado da afirmação seguinte, na qual se tenta compreender se os indivíduos estão satisfeitos com as tarefas que desempenham, constatando que não concordam nem discordam. Contudo, é possível potenciar quer a satisfação quer a motivação, através da análise e otimização das tarefas, em conformidade com o modelo centrados nas situações.

A afirmação que se segue é relacionada com a satisfação dos indivíduos quanto à conciliação entre a vida profissional e pessoal, no qual se obteve uma média de 2,7, demonstrando discordância e, novamente se coloca a questão da expectativa do trabalhador em relação ao benefício/recompensa.



Se seguida indaga-se os respondentes quanto à sua perceção face à satisfação dos seus colegas quanto às tarefas que desempenham, tendo sido apurada uma média de 2,6, ou seja de discordância. Neste caso é possível explicar este resultado através de processos de influência social, ou seja, a perceção é definida e determinada pela informação sobre o ambiente transmitida por outros, acabando por ter um efeito “bola de neve”.

O resultado quanto à satisfação do individuo face à hierarquia é de 2,7, mostrando discordância. A existência de um bom líder é essencial para a satisfação e motivação do trabalhador, afirma Chiavenato (2006), visto este ter a capacidade de influenciar e gerar comportamentos desejados.

Mais uma afirmação relacionada com a consideração que os hotéis têm pelos colaboradores, questiona-se os indivíduos se as suas propostas de melhoria são consideradas e verifica-se discordância com média de 2,9 e, como já visto anteriormente, este fenómeno pode ser explicado através do modelo centrado nas situações. Além de que são vários os autores que defendem a correlação positiva entre a participação na tomada de decisão e consideração pelas propostas dos trabalhadores e a satisfação e motivação, visto ser o trabalhador que executa as tarefas diariamente e tem a perceção do que resulta ou não, e do que poderá alterar para tornar o exercício da tarefa mais rápido e eficaz.

O questionário continua com uma afirmação de carácter bastante relevante, de forma a perceber-se se os indivíduos se sentem satisfeitos o suficiente para querer aprender a executar mais tarefas, verificando-se uma média 3,3 não concordando nem discordando. Recorrendo novamente à questão das expectativas, Vroom defende que o processo motivacional é o resultado do esforço do trabalhador tem de despender para alcançar certo objetivo, em consequência do valor que este lhe atribui (recompensa); tendo em conta que ao desempenhar a tarefa atual, a expectativa é grande face à realidade, ao aprender novas tarefas, essa expectativa iria aumentar, visto esse esforço não ser recompensado, logo aumentaria a insatisfação.

Na afirmação seguinte, tenta-se perceber se os indivíduos se sentem ouvidos pela hierarquia verifica-se uma média de 2,9, ou seja, uma aproximação do ponto de indiferença, não concordando, nem discordando. Neste aspeto é, ainda importante realçar



a resistência à mudança, por vezes para a gestão de topo é mais fácil continuar a executar as tarefas como sempre se fez do que mudar e tentar melhorar e otimizar.

Segue-se a satisfação do trabalhador quanto aos seus colegas de trabalho, obtendo-se uma média de 3,3 que significa uma perceção de alguma indiferença relativamente a este aspeto. Este fenómeno pode ser explicado através da abordagem da cultura organizacional do modelo centrado nas interações, em que se vê a organização como local de interação social e de construção e troca de pensamento, contudo à semelhança da cultura em termos gerais, nem todos os indivíduos pensam da mesma forma e gostam das mesmas coisas, pressupondo “a possibilidade da coexistência de diversas culturas dentro da mesma organização”, segundo Lima, Vala e Monteiro (1988).

Com uma média de discordância, 2,2, verifica-se a questão seguinte, onde se tentar saber se os indivíduos estão satisfeitos com as recompensas e benefícios que recebem. São inúmeros os autores que referem as baixas remunerações no sector, bem como já constatado neste estudo que a aplicação de sistema de recompensas é fraca ou nula, podendo ser explicado através do modelo centrado nas situações com base nas características do reforço, que passa por relacionar o tipo de recompensas e a satisfação.

Por fim, afirma-se que de forma geral, os indivíduos sentem que o hotel se preocupa em manter os seus trabalhadores satisfeitos, de forma a serem mais motivados e produtivos e é possível constatar que a média é de 2,1, discordância. Indo contra as premissas apresentadas, nomeadamente a correlação positiva entre a satisfação do cliente e a qualidade do serviço prestado, que só poderá ser de excelência se o trabalhador estiver satisfeito e motivado, a influência que o trabalhador tem no ambiente percecionado pelo cliente, nas vantagens que existem em ter trabalhadores motivados e satisfeitos face à concorrência, entre os demais motivos evidenciados.

Em suma, a média total desta secção é 2,8 mostrando uma tendência para o ponto intermédio da escala, nem concordância nem discordância, quanto à satisfação do indivíduo no trabalho. Não se verificou nenhuma média realmente positiva (de concordância) nesta secção. É possível concluir que a satisfação no trabalho, face às respostas dos respondentes do estudo, em hotelaria é realmente baixa, para um sector que



trabalha para servir o cliente e os estudos existentes sobre a matéria são poucos e pouco focados no trabalhador.

5.3. Discussão de Resultados

Após a análise de dados é possível concluir que a amostra é caracterizada maioritariamente por indivíduos do género Feminino, faixa etária jovem, entre os 21 e 30 anos, solteiras e com o grau de Licenciatura.

A nível laboral verifica-se que a maioria se encontra com um vínculo contratual a termo certo ou sem termo, estão a trabalhar no sector entre 1 e 3 anos, como rececionistas em hotéis de 4 estrelas no Alentejo.

No que respeita ao questionário, primeiramente no sector do Sistema de Recompensas, verifica-se uma média de discordância (2,2), quanto às afirmações colocadas.

Estes resultados levam a concluir que, na amostra em questão, em primeira instância não existe uma GIRH eficaz e eficiente. Neves (2002, cit. Por Veloso, 2007) afirma que o aparecimento da GRH “fez com que as empresas começassem a olhar as pessoas como um bem essencial para (...) a organização”, e sendo uma das suas premissas, o sistema de recompensas, verificou-se a sua fraca inexistência.

Até porque como visto anteriormente, a aplicação do Sistema de Recompensas, segundo Honrado, Cunha e Cesário (2001) é “recompensar de maneira justa o desempenho do trabalhador, tornando perceptível um clima de justiça de igualdade”. Contudo, não se verificou a definição de metas e objetivos delineados e nem transmissão dos mesmos de forma a que o trabalhador saiba o que tem de atingir, também não se comprovou a aplicação de sistemas de avaliação de desempenho e acompanhamento do trabalhador, logo não há forma de o sistema de recompensas ser aplicado de forma justa e equitativa.

Foi possível verificar que a GERH também ela é fraca ou inexistente. Considerando que a GERH prevê que haja um alinhamento entre a estratégia e os



objetivos da empresa e a estratégia e os objetivos dos RH, verifica-se que quando existe alguma remuneração variável, essa não depende dos objetivos (individuais e organizacionais).

Foi ainda possível apurar que a perceção do trabalhador quanto à sua remuneração é baixa, face ao sector em que operam e face às tarefas que desempenham e, que o tipo de recompensas mais desejado pela amostra são as recompensas monetárias. Segundo defende Maslow, a remuneração localiza-se no segundo patamar da pirâmide das necessidades, o que permite concluir que enquanto esta necessidade não for satisfeita, o trabalhador não se irá motivar a progredir e a fazer melhor.

No que respeita à secção da Motivação verifica-se uma perceção mais positiva, com uma média global de 3,4, mostrando que a maioria respondeu que não concordava nem discordava. Posto isto, é possível constatar que a motivação dos colaboradores é influenciada positivamente por recompensas e pelos superiores hierárquicos, e ainda, que gostam de dar o seu melhor mesmo sem que lhe seja solicitado.

No que respeita à motivação intrínseca do colaboradores verificam-se níveis satisfatórios, ou seja, quando se questiona se estariam dispostos a fazer mais ou a realizar um trabalho de qualidade, ou se estariam mais motivados se tivessem mais autonomia ou se progredissem na carreira verifica-se uma tendência positiva. O que leva a concluir que apesar de não se verificar um sistema de recompensas, existe visivelmente uma motivação intrínseca. Como visto anteriormente, a motivação é intrínseca, contudo são necessários estímulos extrínsecos para desenvolver a motivação intrínseca, como por exemplo a recompensa pelo trabalho desempenhado.

Dialamícu (2014) defende a conotação negativa ligada à hotelaria, pela falta de reconhecimento, e principalmente pelo desequilíbrio existente entre as horas de trabalho, as remunerações e a qualidade de vida, o que gera automaticamente falta de motivação e, em consequência a rotatividade. E, as principais causas dessa rotatividade são internas, como por exemplo a gestão organizacional, afirma Wood (1997). Logo também na motivação, a GIRH exerce um importante papel, desde que implementada devidamente, contudo para que tal possa acontecer é importante consciencializar os gestores, tendo em conta que os estudos sobre este tema são poucos face à enormidade do sector.



Colocando o exemplo da Pirâmide das Necessidades de Maslow, quando as necessidades mais básicas como o horário de trabalho, a segurança e a remuneração não forem satisfeitas, o individuo não sentirá a necessidade de progredir na carreira, de se envolver com a organização, ansiar por mais responsabilidade e autonomia, e a fazer cada vez melhor ou pretender aprender a executar outras tarefas.

Por fim, na última secção onde se aborda a questão da satisfação, também se verifica alguma insatisfação (2,8). Foi possível constatar que existe insatisfação quanto ao horário, às condições de trabalho, conciliação entre a vida profissional e pessoal, hierarquia, recompensas e benefícios e de satisfação dos colegas, que segundo Herzberg constituem diretamente fatores de insatisfação (higiénicos).

Por sua vez, verifica-se alguma apatia quanto à vontade de participação, às tarefas desempenhadas e ambição de aprendizagem, aspetos relacionados com os fatores de satisfação (motivadores).

Mais uma vez, à semelhança do modelo da Maslow, e sendo possível a sua comprovação, enquanto os fatores higiénicos não forem satisfeitos, os fatores motivacionais não terão tanta relevância. Embora Hyun e Oh (2011) explicarem que os fatores higiénicos não terão um efeito de elevada motivação, contudo provocam insatisfação. O que significa que só quando da satisfação das necessidades higiénicas, é que será possível os trabalhadores motivarem-se para atingir os patamares seguintes.

Desta forma, é possível concluir que a GIRH e a GERH em hotelaria não são práticas recorrentes, apesar dos casos de sucesso e da crescente preocupação das empresas com a satisfação dos trabalhadores, por se ter percebido que os trabalhadores motivados e satisfeitos são cruciais para a eficácia e competitividade organizacional, como defende Caetano e Vala (2007).

Apesar dos casos de sucesso e dos estudos que defendem que o alinhamento entre a estratégia organizacional e a estratégia de RH cria vantagem competitiva e maior desempenho (Ernerald, 2010), através deste estudo não foi possível comprovar a sua aplicação.



Assim, a política de Sistema de Recompensas, como ferramenta da GRH, em hotelaria é quase nula e, que quando praticada a sua aplicação não é feita mediante o alcance de objetivos ou metas, nem pelo seu desempenho.

Quanto à Motivação, verificou-se que a motivação extrínseca é quase inexistente, verificando-se apenas a motivação intrínseca e, como visto anteriormente, o individuo motiva-se a si próprio, contudo é necessária motivação extrínseca para que seja possível manter essa motivação.

E, por fim a nível da Satisfação também foi possível verificar que é negativa na maior parte dos fatores apresentados aos respondentes o que é alarmante, tendo em conta o sector em causa. Como defende Heide e Grønhaug, (2009), um trabalhador insatisfeito influencia o ambiente onde trabalha e, o ambiente é algo, que apesar de intangível, é avaliado e percecionado pelo cliente, logo se o trabalhador estiver insatisfeito, essa insatisfação irá influenciar negativamente a satisfação e a experiência do cliente, podendo levar o cliente a transmitir uma conotação negativa sobre o hotel.



6. Conclusões, Limitações e Investigação Futura

6.1. Conclusões Gerais

No início do estudo foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos, que cujas conclusões serão abordadas neste capítulo.

Como objetivo geral foi definido a pretensão de se compreender como é que os sistemas de recompensa afetam e influenciam o grau de motivação e satisfação dos trabalhadores em hotelaria. E, após toda a revisão de literatura e análise quanto a este tema é, possível afirmar que existe uma correlação positiva, ou seja, através deste estudo é possível afirmar que existe uma estreita ligação entre uma justa, clara e equilibrada aplicação de Sistema de Recompensas com a Motivação e Satisfação dos trabalhadores.

Maslow classifica a remuneração e os benefícios como patamar nível dois, e verificando a influencia direta que as recompensas têm para os trabalhadores, é possível concluir que é um sector que não tem foco nos seus trabalhadores. Se houvesse mais foco no trabalhador, nomeadamente uma política integrada do Sistema de Recompensas não se verificaria uma influência tão elevada, possivelmente verificar-se-ia uma correlação maior com a progressão de carreira, por exemplo.

É, ainda importante referir mais uma vez, a importância que a GIRH tem neste processo. Os diretores e administradores deveriam permitir mais abertura à GRH de intervir e envolver-se no processo estratégico e de gestão da organização, para que quer a gestão estratégica quer a gestão de RH fosse uma só e pudesse caminhar paralela e harmoniosamente. Esta sim, é a formulação para o sucesso de uma organização, uma organização estratégica e financeiramente bem-sucedida em conjunto com uma equipa de RH profissional e financeiramente bem-sucedida.

Quanto aos objetivos específicos, em primeiro lugar, propôs-se identificar qual o estado de motivação e satisfação dos trabalhadores que se verificou não ser positivo, sendo que as perceções mais negativas recaem sobre a Satisfação. Após a análise não se verificou nenhuma aplicação de recompensas extrínsecas nem intrínsecas, a única motivação possível de constatar é a motivação intrínseca, não existe sentimento de



envolvência do trabalhador com a organização. Em suma, a motivação que se verifica é de manutenção do posto de trabalho, ou seja, fazer apenas o necessário para que não seja repreendido ou despedido. Por sua vez, a nível da Satisfação também ela negativa, é justificada pelo facto do tipo de recompensa mais valorizada ser a monetária, que por sua vez, leva a concluir que existe uma elevada insatisfação quanto à remuneração, principalmente, insatisfação quanto à remuneração face às tarefas desempenhadas, sendo o horário e a falta de reconhecimento, também um fator de insatisfação no sector.

O segundo objetivo específico proposto foi perceber como e até que ponto, os sistemas de recompensas motivam e satisfazem os trabalhadores, e tendo em conta os resultados obtidos, os níveis de motivação e satisfação são baixos e até preocupantes. Assim e pela literatura exposta anteriormente, as recompensas só motivam e satisfazem até certo ponto, contudo neste ponto, é possível afirmar que a aplicação de um Sistema de Recompensas seria uma mais valia para o sector hoteleiro, sejam elas extrínsecas ou intrínsecas, qualquer uma delas iria fazer a diferença.

Até que ponto os Sistemas de Recompensa motivam e satisfazem os trabalhadores, não será possível comprovar neste estudo, estando os níveis de motivação e de satisfação tão baixos, neste momento é necessário a sua aplicação para que se consiga estudar o limite dessa motivação e satisfação, no sector hoteleiro.

Por fim, o ultimo objetivo específico deste estudo foi tentar perceber qual o sistema de recompensas adequado ao sector hoteleiro, e como defende Andersen (2011) “as organizações devem alinhar as suas práticas de GRH com o seu objetivo estratégico; e essas práticas devem desenvolver os skills, conhecimentos e motivação dos colaboradores, de modo a que estes se comportem de forma a suportar uma determinada estratégia”, assim de todos os Sistemas de Recompensas estudados, a sua aplicação deverá estar diretamente ligada à estratégia da organização. Sendo que não foi possível constatar nenhum Sistema de Recompensa evidentemente aplicado, pelo que não será possível, neste momento e neste estudo, definir qual o Sistema de Recompensa que funcionará melhor. O que é certo são os seus benefícios para a organização e para os trabalhadores, apesar de não ser possível concluir este ponto, será possível evidenciar a extrema necessidade que existe na criação de uma GRH, de forma a:



- Estabelecer objetivos individuais e de equipa consoante a qualidade do trabalho, por exemplo, aplicar questionários de qualidade aos hóspedes e colocar patamares plausíveis e realista de alcançar;
- Fazer reuniões periódicas de forma a que os todos os trabalhadores possam conhecer os objetivos da empresa, o que se pretende atingir, o que se atingiu e também, focando no trabalhador de forma a que os gestores de topo, administradores e diretores possam ouvir os trabalhadores, de forma a que estes possam ativamente dar a sua opinião quanto a procedimentos.
- Criar um plano ativo e contínuo de Avaliação de desempenho;

Assim, é de extrema importância que a GRH trabalhe a questão extrínseca ao trabalho como “a política da organização, estilos de chefias e liderança, relacionamento com superiores hierárquicos, condições de trabalho, remunerações, relações interpessoais” (Lundberg et al. 2009; Smith & Shield, 2013), mas também a questão intrínseca ao trabalho o crescimento, desenvolvimento, responsabilidades, natureza do trabalho, reconhecimento e realização” (Parsons & Broadbridge, 2006).

Num sector onde o grau de satisfação do cliente depende essencialmente da interação que tem com o trabalhador e, que essa interação influencia diretamente a perceção e a experiência do cliente, é importante que os administradores e diretores compreendam que investir nos seus colaboradores não é despesa, é lucro a médio e longo prazo. Como Robbins (2005) defende a motivação do individuo está diretamente ligada ao esforço do indivíduo em atingir um objetivo e metas, em troca de reconhecimento, oportunidades de crescimento profissional e satisfação das suas próprias necessidades, logo se o individuo obtiver a recompensa ou reconhecimento, irá satisfazer a sua necessidade passando, segundo a teoria de Maslow, para o patamar seguinte que poderá ser a ambição de fazer melhor, no entanto, se essa necessidade não for satisfeita afeta diretamente o comportamento humano como fator desmotivador.



Também a questão da retenção de colaboradores de excelência é um fator positivo, portanto não é despesa, é investimento que rapidamente é recuperado e multiplicado.

6.2. Limitações do Estudo

No que respeita às limitações, identificam-se duas principais limitações do estudo:

- A aplicação dos questionários também foi uma limitação, pois se tivesse havido maior disponibilidade por parte da mestranda ter-se-ia conseguido uma amostra maior.
- A escassa literatura sobre o assunto, sendo uma oportunidade inexplorada, visto já ser um sector de sucesso, o que poderia vir a ser se explorado.

6.3. Investigações Futuras

Sobre este tema ainda muito há para fazer, sugere-se:

- Estudos de forma a compreender o impacto que os sistemas de recompensa têm no orçamento da organização e qual o retorno;
- Estudos sobre a motivação e satisfação do trabalhador em hotelaria, visto que a maioria dos estudos sobre o tema estão relacionado com a satisfação do cliente.
- Estudos de forma a verificar o impacto positivo ou negativo da aplicação do sistema de recompensas, nos trabalhadores;
- Aprofundar este estudo com recurso a outras técnicas estatísticas.



Bibliografia

Amaral, R. A. (2014). Análise de Perceções sobre Motivação e Satisfação de Futuros Técnicos em Organizações Turísticas. Dissertação de Mestrado em Gestão com especialização em Recursos Humanos, Universidade de Évora.

Andrade, L. S. (2015). A relação entre satisfação com as recompensas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo no sector da hotelaria em quatro hotéis na região de Lisboa. Dissertação de Mestrado, em Gestão de Recursos Humanos, Lisboa School of Economics & Management, Portugal.

Araújo, V. M. G. (2013). Qualidade dos serviços na Hotelaria: um estudo na rede de hotéis Alfa. Pro-Thor, Curitiba, v. 2, p. 131-154, jan./dez. 2013, retirado de <https://pro-thor.com/qualidade-dos-servicos-na-hotelaria-um-estudo-na-rede-hoteis-alfa/>, em 11 de janeiro de 2018.

Barracho, L. P. P. (2013). Motivação e Satisfação dos Colaboradores: O caso do Grupo Somitel. Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Bermudes, Q. L., Santana, B. T., Braga, J. H. O., Souza, P. H. (2016). Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. Revista On-line Vértices, retirado em <http://www.essentiaeditora.iff.edu.br/index.php/vertices/article/view/1809-2667.v18n216-01/5242>, 25 setembro 2018.

Borralha, S., Jesus, S., Pinto, P. & Viseu, J. (2016). Hotel employees: A systematic literature review. *Tourism & Management Studies*. TMStudies [online]. 2016, vol.12, n.1, pp.120-126. ISSN 2182-8458, retirado em <http://dx.doi.org/10.18089/tms.2016.12112>, 04 junho de 2017.

Bouça-Nova, C. A. F. (2013). A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas: um estudo empírico em cooperativas agrícolas da Região Norte de Portugal. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos,



Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Instituto Politécnico do Porto, Portugal.

Brites, A. F. G. (2015). Práticas e Ações que Influenciam os Colaboradores de Organizações com Responsabilidade Social. Dissertação de Mestrado em Gestão com especialização em Recursos Humanos, Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora, Portugal.

Caetano, A. & Vala, J. (2007), Org., *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas*, Lisboa, RH Editora.

Camara, P. B. *et al.* (2013), *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Escolar Editora

Campos, F. A. F. G. & Souza, M., A. (2011). Impacto do clima organizacional na produtividade: um estudo de caso numa agência bancária. *E-civitas Revista Científica do Departamento de Ciências Jurídicas, Políticas e Gerenciais do UNI-BH Belo Horizonte*, vol. IV, n. 1, jul-2011. Retirado de <http://revistas.unibh.br/index.php/dcjpg/article/viewFile/95/55>, 18 março de 2017.

Cardoso, A. P. (2014). Políticas de Remuneração como um Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.

Cardoso, L. (2012). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. Tese para requisito parcial de obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações, Instituto Universitário – Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Portugal.

Carvalho, G., Silva, D., Almeida, F., Moura, R. & Junior, D. (2012). Sistemas de Recompensas e as suas Influências na Motivação dos Funcionários: Estudo em uma Cooperativa Capixaba. Em 9º SEGeT 2012 - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, tema: Gestão, inovação e tecnologia para a sustentabilidade, retirado em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716469.pdf>, a 14 janeiro de 2018.



Deshpande, S. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*. 15 (6), 655-660.

Dialamícu, M. O. (2014). A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Universidade Lusíada de Lisboa, Portugal.

Encarnação, M. (2006). Análise de clima organizacional e satisfação do cliente: um estudo em uma rede hoteleira. Dissertação de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Brasil.

Escolástico, P. A. P. (2016). A Influência do Modelo e Estrutura de Recursos Humanos na Motivação e Comprometimento dos Trabalhadores: Gestão interna versus Outsourcing. Dissertação de Mestrado em Gestão com especialização em Recursos Humanos, Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora, Portugal.

Fernandes, M. F. R. M. (2015). Caracterização do Sistema de Compensação: um Estudo em Seis Empresas. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.

Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Mote). *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol.12, Nº. 2, p.187-198.

Ferreira, A. C. V. (2013). Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria da Ilha da Madeira. Dissertação de Mestrado em Estudos de Gestão, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Portugal.

Ferreira, L. C. M. (2015). Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo na Indústria Turística em Portugal. Dissertação de Mestrado em Gestão e



Desenvolvimento de Recursos Humanos, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Instituto Politécnico do Porto, Portugal.

Fidelis, J. R. & Pizzighini, M. B. (2014). Liderança e motivação e busca de melhores resultados organizacionais – Cristal Palace Hotel. Curso de administração, Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, São Paulo, Brasil.

Fonseca, R. M. P. (2014). Satisfação Profissional nas USF da ARS Centro - Fatores intrínsecos e extrínsecos do trabalho. Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Portugal.

Freitas, C. M. F. (2006). Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo, Universidade da Madeira, Portugal.

Freire, A. C. & Freitas, L. S. (2007). A aplicação da Teoria da Expectância de Vroom na Perspetiva de Jovens Universitários em seus primeiros empregos. DIALNET OAI Articles, pág. 3732 a 3743, retirado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2235574.pdf>, 23 janeiro 2018.

Galhanas, C. (2009). A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão e administração pública. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.

Garcia, A. G. A. (2016). Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal: Tendências Futuras do Capital Humano: um estudo exploratório em unidades hoteleiras no Distrito de Coimbra. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Escola Superior de estudos Industriais e de Gestão, Instituto Politécnico do Porto, Portugal.

Guzmán, T., Cañizares, S. & Jesus, M. (abril/junho, 2009). Satisfação laboral na actividade hoteleira no Algarve e Andaluzia. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Retirado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v8n2/v8n2a03.pdf>, em 18 março de 2018.

Hsieh, Y. H. & Chen, H. M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management*



Journal, 10 (2), 11-32, retirado em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.4970&rep=rep1&type=pdf#page=17>, a 14 janeiro de 2018.

Junior, A., Santos, B., Ferreira, C., Oliveira, M., Souza, R. e Menezes, M. (2018). O PAPEL DOS BENEFÍCIOS E INCENTIVOS NA SATISFAÇÃO DO COLABORADOR E NAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS. *Cadernos de Graduação, Ciências Humanas e Sociais*, retirado de <https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/viewFile/985/494>, em 14 janeiro de 2018.

Junior, N. A. S. (2001). Satisfação no Trabalho: um estudo entre funcionários dos hotéis de João Pessoa. *Psico-USF (Impr.)* [online]. 2001, vol.6, n.1, pp.47-57. ISSN 2175-3563, retirado em <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712001000100007>, 16 abril de 2018.

Leite, M. c. s. b. (2013). Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes. Dissertação de Mestrado em gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia, Portugal.

Lima, M. L., Vala, J. & Monteiro, M. B., (1988). Os Determinantes da Satisfação Organizacional Confronto de Modelos. *Análise Psicológica* (1988), 3-4 (VI): 441-457, retirado em http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2224/1/1988_34_441.pdf, 22 fevereiro 2018.

Lopes, A. I. C. (2012). Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.

Lopes, C. I. C. (2012). Os fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.



Marques, G. G. S. V. F. (2014). Indicadores de Recursos Humanos. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Lisboa School of Economics & Management, Lisboa, Portugal.

Martins, A. P. C. (2016). O desenho do Sistemas de Recompensas de uma Organização do Sector Bancário. Relatório de Estagio de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra, Portugal.

Martins, C. A. (2002). A gestão de Recursos Humanos e as especificidades do mercado de trabalho no sector hoteleiro: a região norte de Portugal. Dissertação de Mestrado, Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho, Portugal.

Martins, C. A. & Machado, C. F. (2002). A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO SECTOR HOTELEIRO. Artigo Científico retirado em <http://prothor.com/wp-content/uploads/cmartins-rh-08.pdf>, 22 fevereiro 2018.

Nascimento, M. (2013). O papel dos objetivos de trabalho no desempenho dos trabalhadores. Dissertação para obtenção de Grau de Mestre em Gestão Financeira, Instituto Superior de Gestão da Madeira, Portugal.

Noite, L. C. C. (2016). A Gestão de Desempenho dos Colaboradores no Setor Hoteleiro na Região Autónoma da Madeira. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Escola Das Ciências Economias e das Organizações, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Portugal.

Oliveira, D., Carvalho, R. & Rosa, A. (2012). Clima Organizacional: Factor de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. Em 9º SEGeT 2012 - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, tema: Gestão, inovação e tecnologia para a sustentabilidade, retirado em <http://www.professores.aedb.br/seget/artigos12/37116504.pdf>, a 16 fevereiro de 2018.

Pedro, M. M. (2014). Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local: Estudo de caso numa Autarquia Local. Dissertação de Mestrado



em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.

Pedroso, B. & Pilatti, L. A. (julho/dezembro 2009). Motivação e trabalho: análise do modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham. *Revista brasileira de qualidade de vida*. Retirado em <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/453/436>, a 15 de abril de 2018.

Pereira, J. P. E. (2005). A satisfação no trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da Ilha de São Miguel. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo, Universidade dos Açores, Portugal.

Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: Abordagens Teóricas. *Psicologia-USP*, São Paulo, 1(2): 127 – 140, retirado em <http://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/34427/37165>, 03 fevereiro de 2018.

Pinto, J. R. A. G. (2013). Gestão de Recursos Humanos; motivações e incentivos - Estudo da orientação personalizada da aptidão física dos colaboradores da “Odlo” Portugal, Têxteis. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Portugal.

Portal Educação (2013). Fundamentação Teórica. Portal Educação Web site. Retirado em <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/pedagogia/fundamentacao-teorica/31156>, a 1 de junho de 2017.

Rosa, A. I. V. (2012). Sistemas de recompensas – Estudo de um caso. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.

Roseiro, A. H. (2009). Fatores Psicossociais de Motivação nos Cientistas - Um estudo de caso no Instituto Gulbenkian de Ciência. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.



Santos, B. (2012). Satisfação no Trabalho - O caso de um Banco. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.

Serras, P. M. (2014). A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Portugal.

Shackleton, V. & Hassard, J. S. (1983). A satisfação no trabalho - Teorias processuais: Uma revisão de aspetos teóricos e práticos. Diploma de Estudos Avançados em Psicologia Educacional, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Faculdade de Ciências de Educação da Universidade de Bristol, Inglaterra.

Vaz, R. P. F. (2015). Cumprimento de Objectivos e Motivação para o Desempenho: a Recompensa do Mérito. Conference: 3º Congresso Nacional de Administração Pública: O Novo Ciclo de Desenvolvimento da AP: Abertura, Eficiência, Independência, retirado de https://www.researchgate.net/publication/209924817_Cumprimento_de_Objectivos_e_Motivacao_para_o_Desempenho_a_Recompensa_do_Merito, em 14 janeiro de 2018.

WAGNER III, JOHN A. e HOLLENBECK, JOHN R. Comportamento organizacional. Criando vantagem competitiva. São Paulo, Ed. Saraiva, 2002, ISBN 8502028693, acessado a 18/02/2018



V. ANEXOS

➤ Questões sobre secção de Sistemas de Recompensa

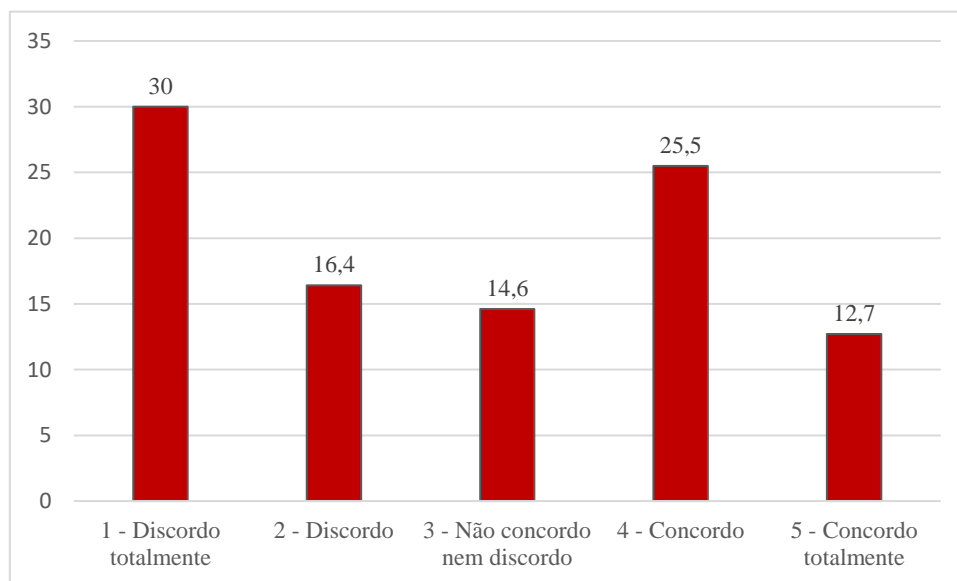


Tabela 1 O meu salário é composto por remuneração base e benefícios. *Elaboração Própria.*

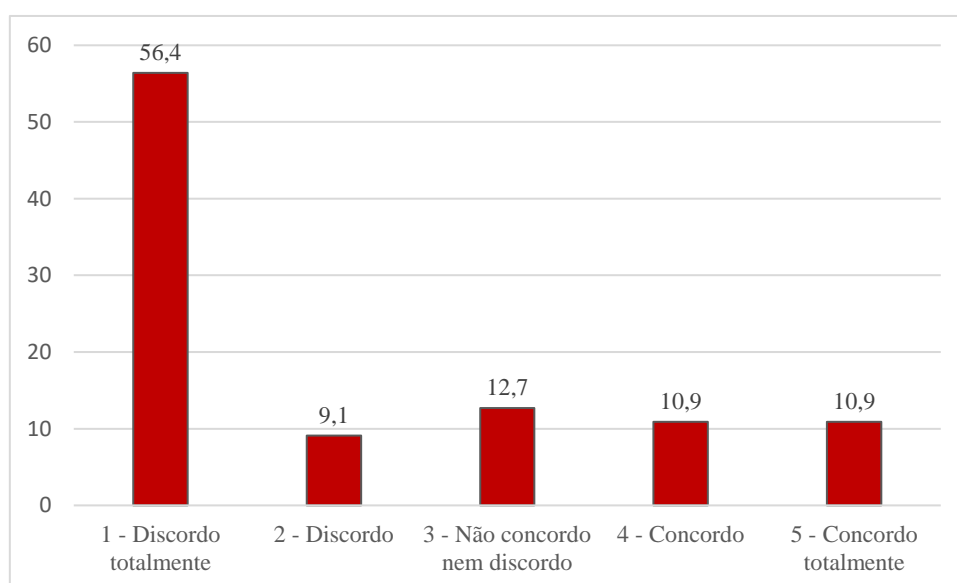


Tabela 2 A minha remuneração variável depende do alcance dos objetivos individuais. *Elaboração Própria.*

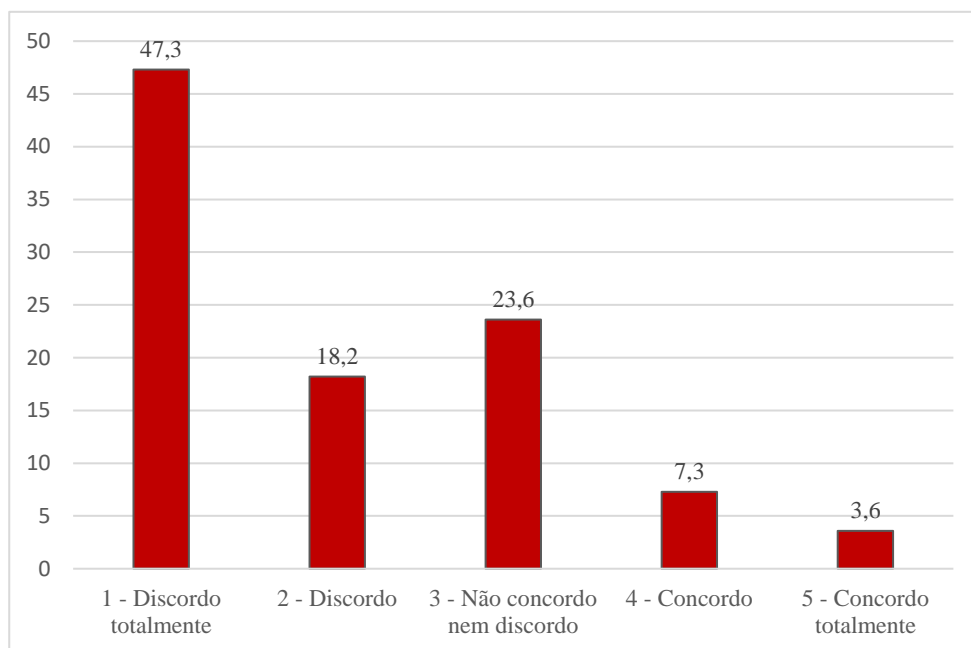


Tabela 3 Os prémios de reconhecimento praticados no hotel onde trabalho são suficientes e atribuídos equitativamente. Elaboração Própria.

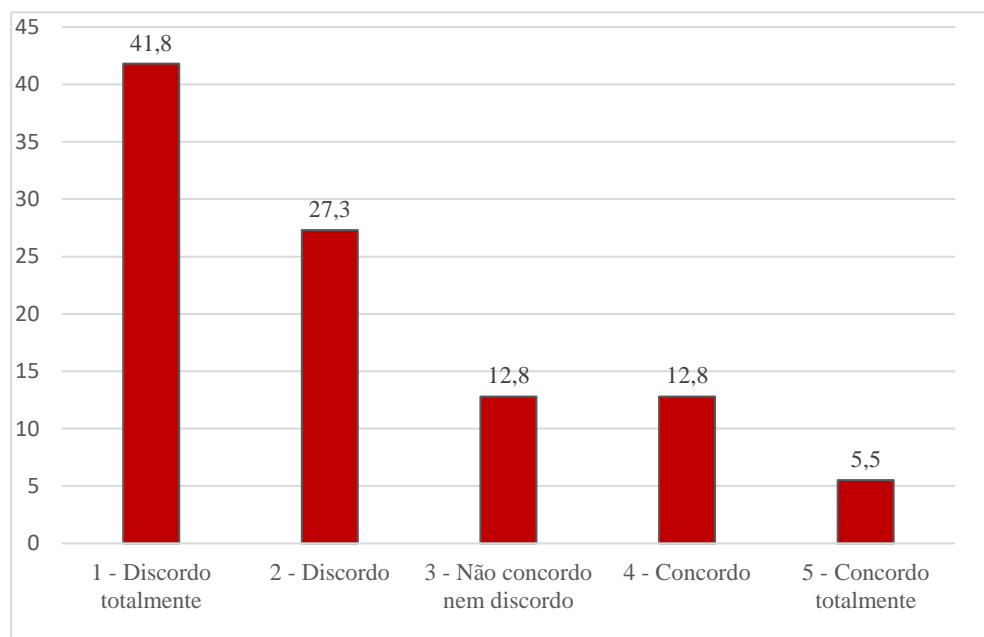


Tabela 4 Sinto que sou remunerado/a devidamente face ao nível de responsabilidade que me é atribuída. Elaboração Própria.

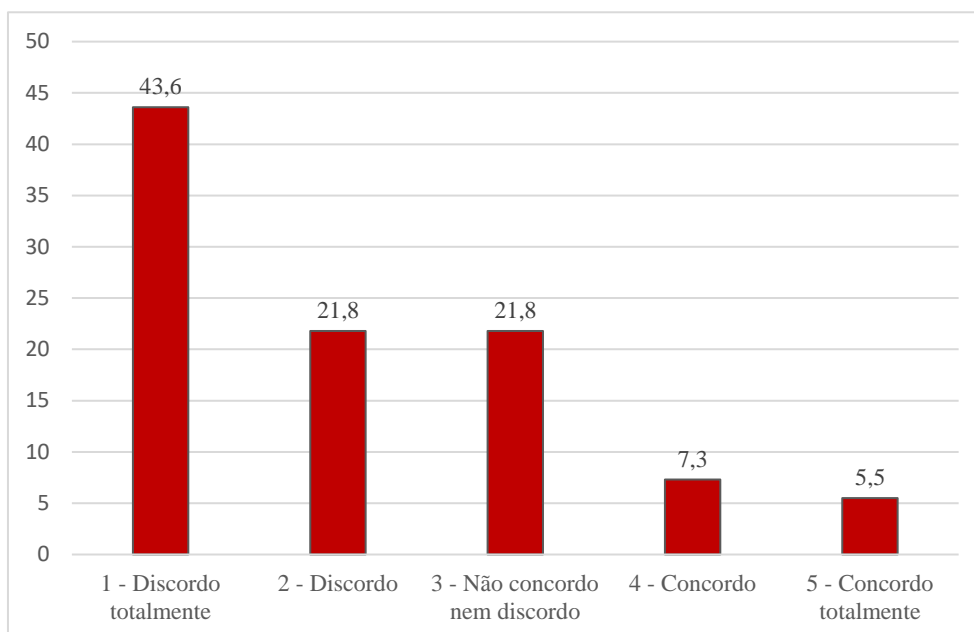


Tabela 5 O meu salário base e os benefícios são atribuídos consoante a avaliação de desempenho. Elaboração Própria.

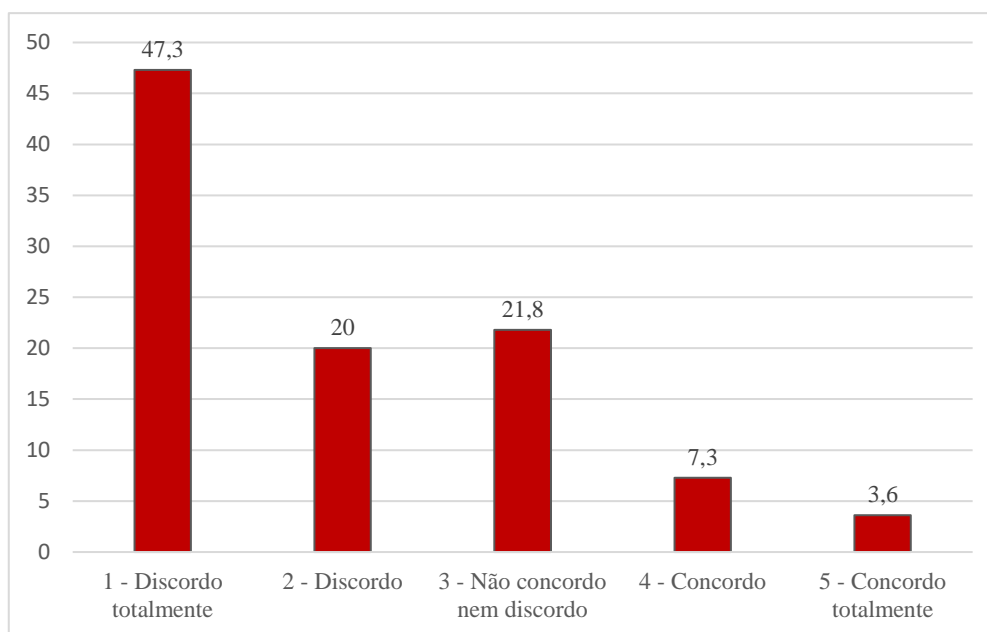


Tabela 6 Sinto que a aplicação de recompensas é justa e clara. Elaboração Própria.

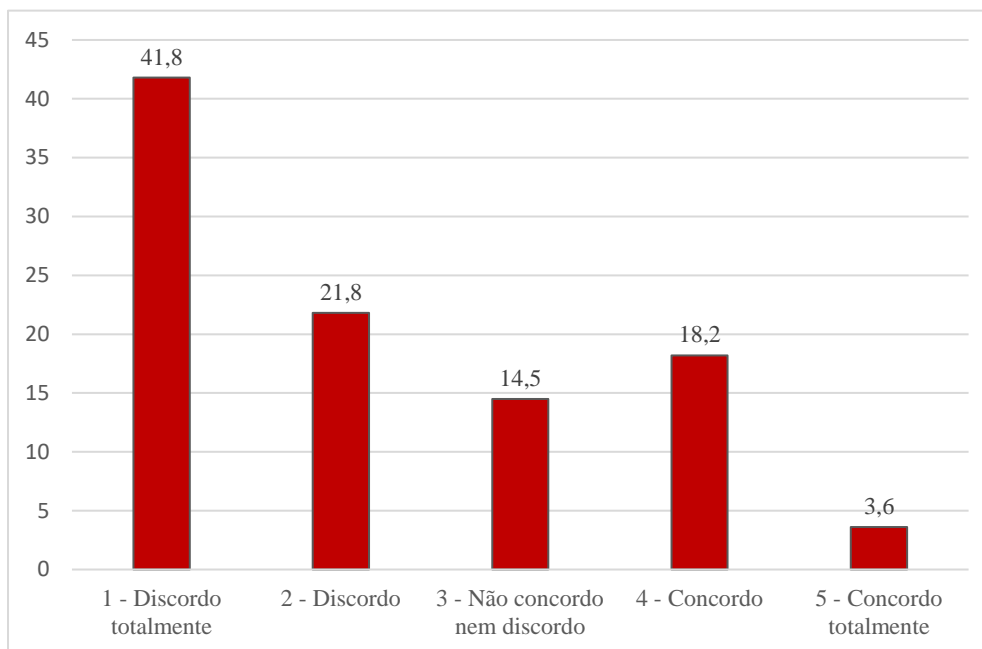


Tabela 7 Os salários praticados pelo hotel onde trabalho estão acima da média dos salários praticados pelo sector. Elaboração Própria.

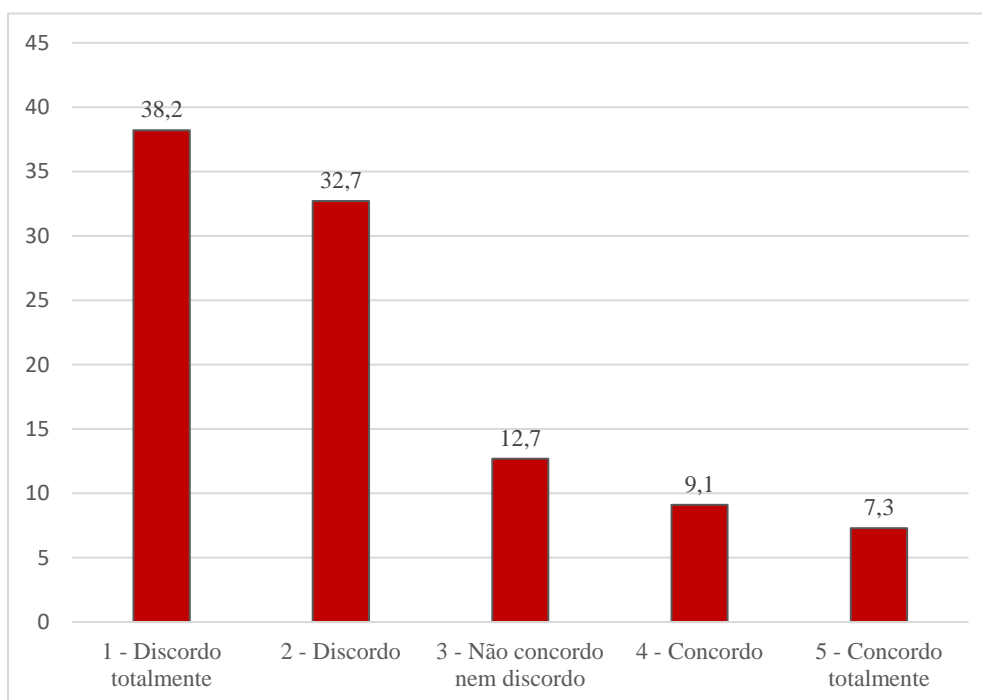


Tabela 8 O hotel onde trabalho tem um plano de benefícios e regalias sociais atrativos e que fideliza os colaboradores. Elaboração Própria.

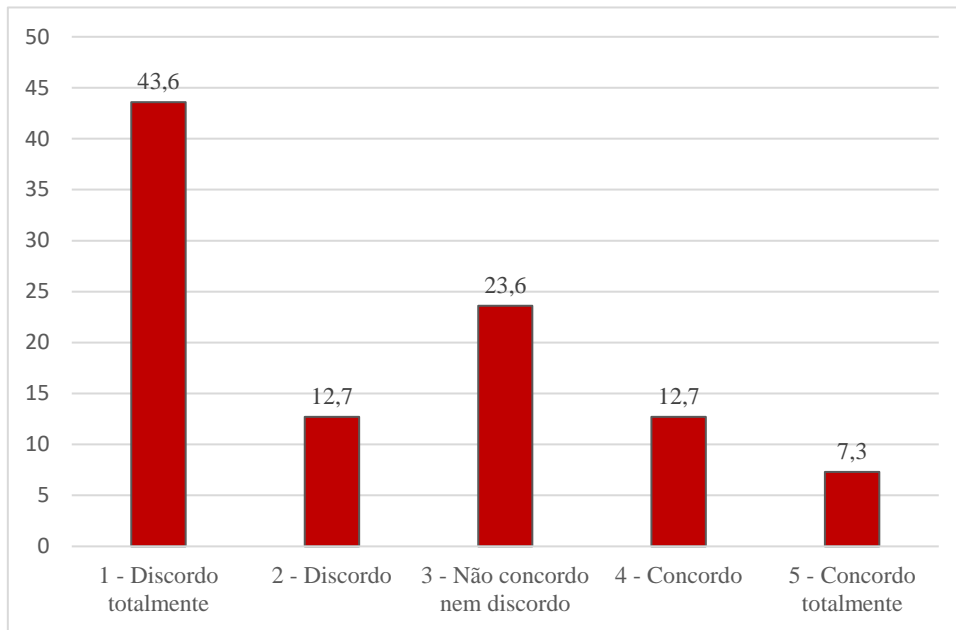


Tabela 9 No hotel onde trabalho, a atribuição de recompensas está alinhada com os objetivos do negócio. Elaboração Própria.

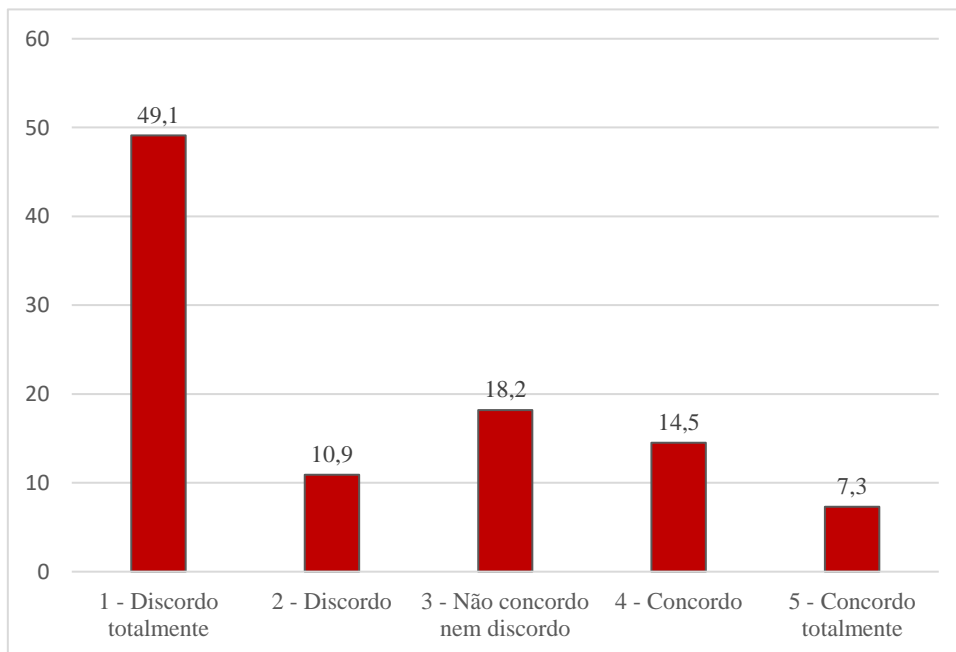


Tabela 10 A minha remuneração variável depende do alcance dos objetivos de equipa. Elaboração Própria.

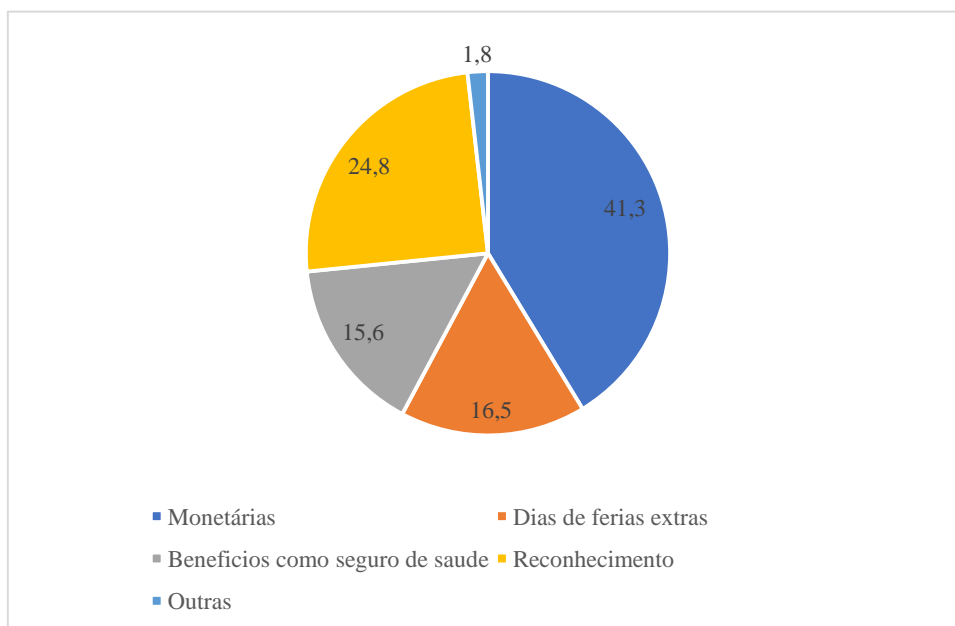


Tabela 11 O tipo de recompensas que mais valorizo são... Elaboração Própria.

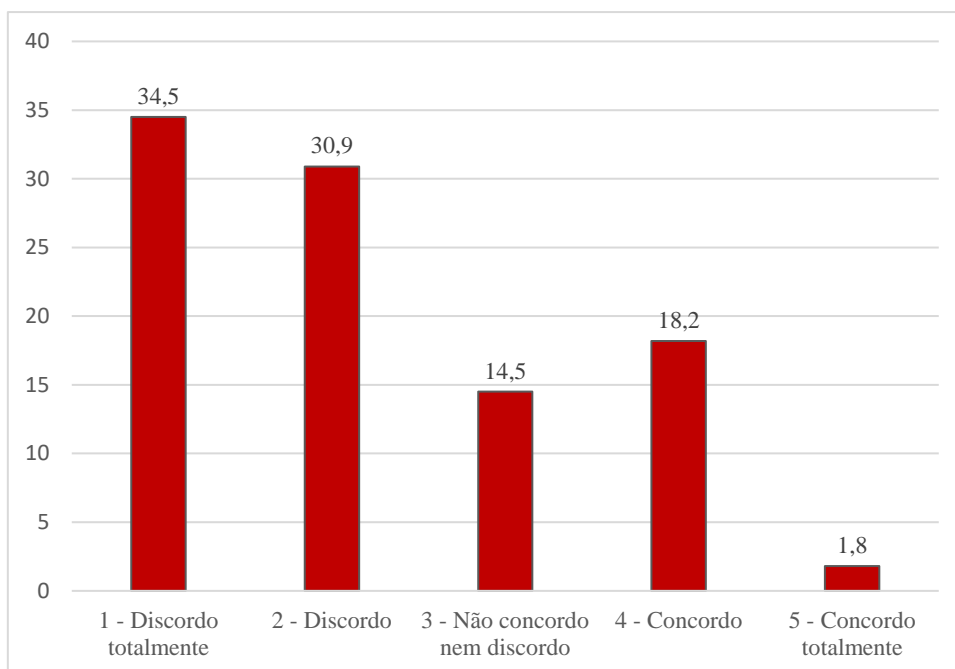


Tabela 12 Estou satisfeito/a com o salário que recebo tendo em conta as funções que desempenho. Elaboração Própria.

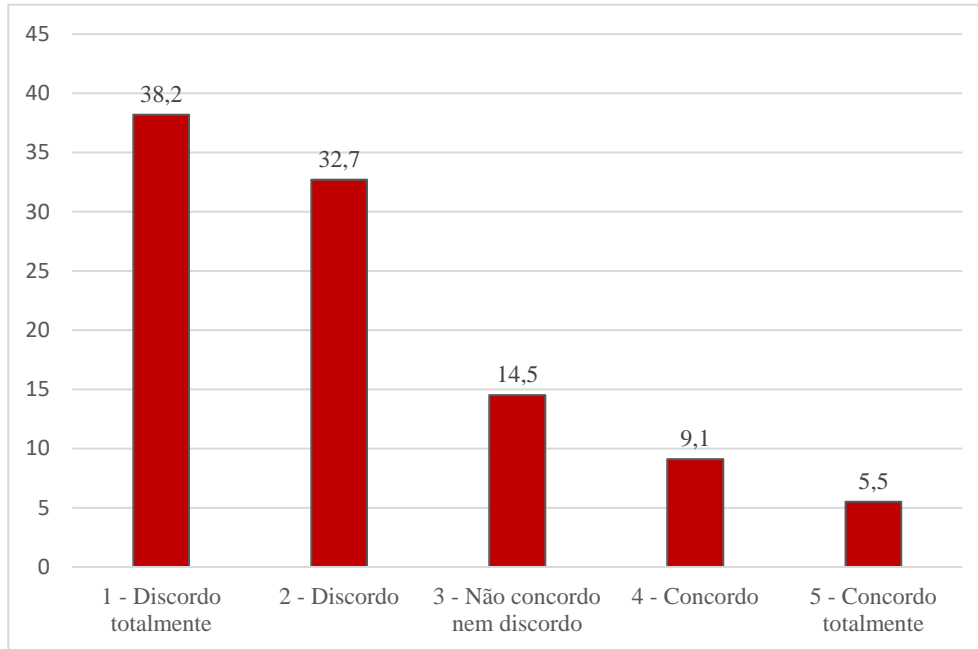


Tabela 13 Sinto-me satisfeito/a com o meu local de trabalho porque, globalmente, oferece um sistema de recompensas equilibrado. Elaboração Própria.



➤ Questões sobre a Secção da Motivação no Trabalho

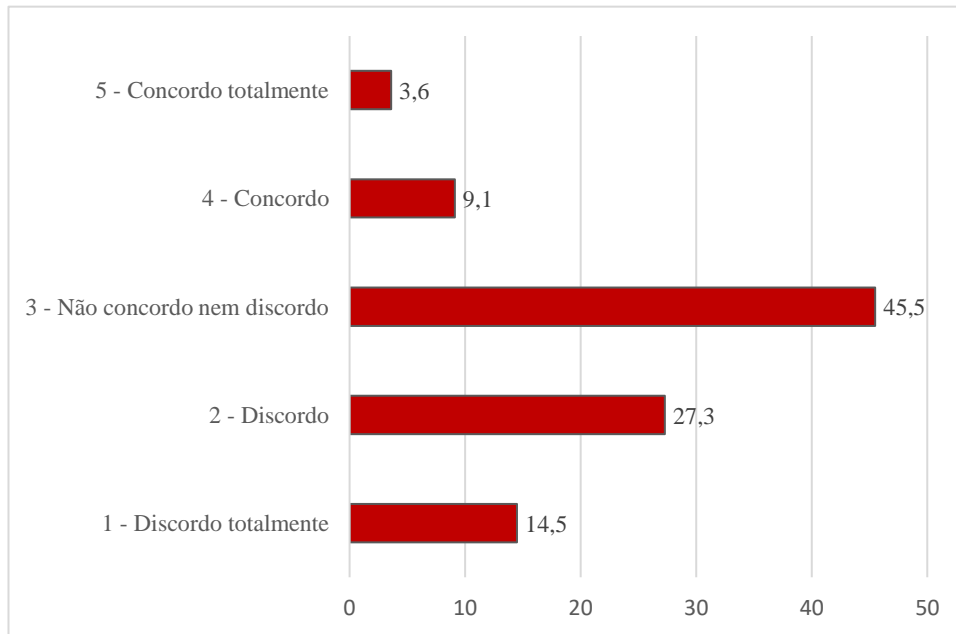


Tabela 14 Dou mais valor à função que exerço do que ao salário e outros benefícios financeiros. Elaboração Própria.

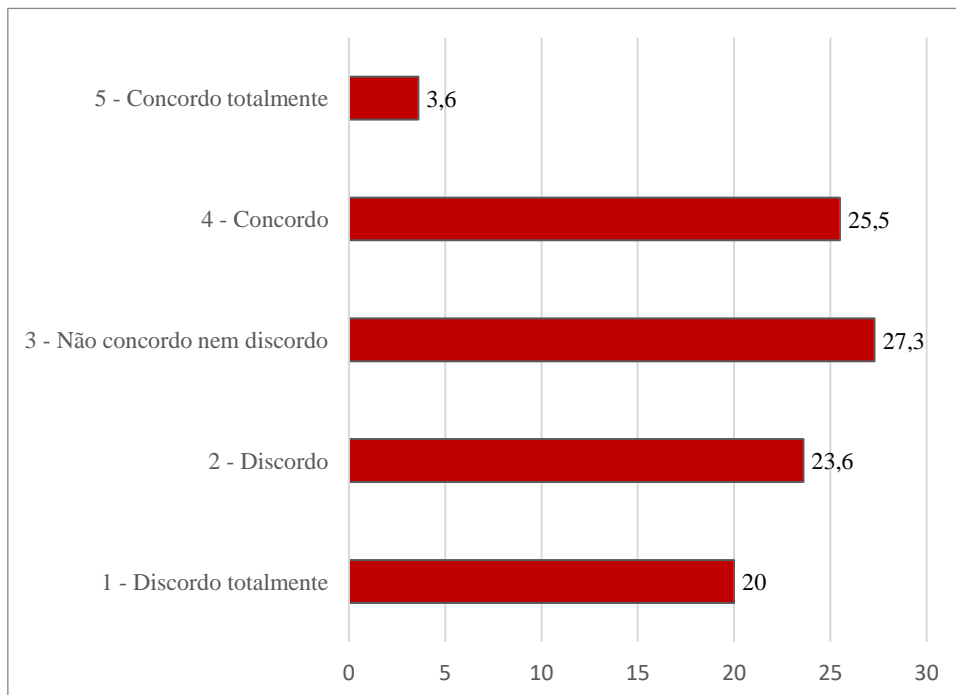


Tabela 15 Sinto que o hotel onde trabalho se preocupa com a motivação dos colaboradores. Elaboração Própria.

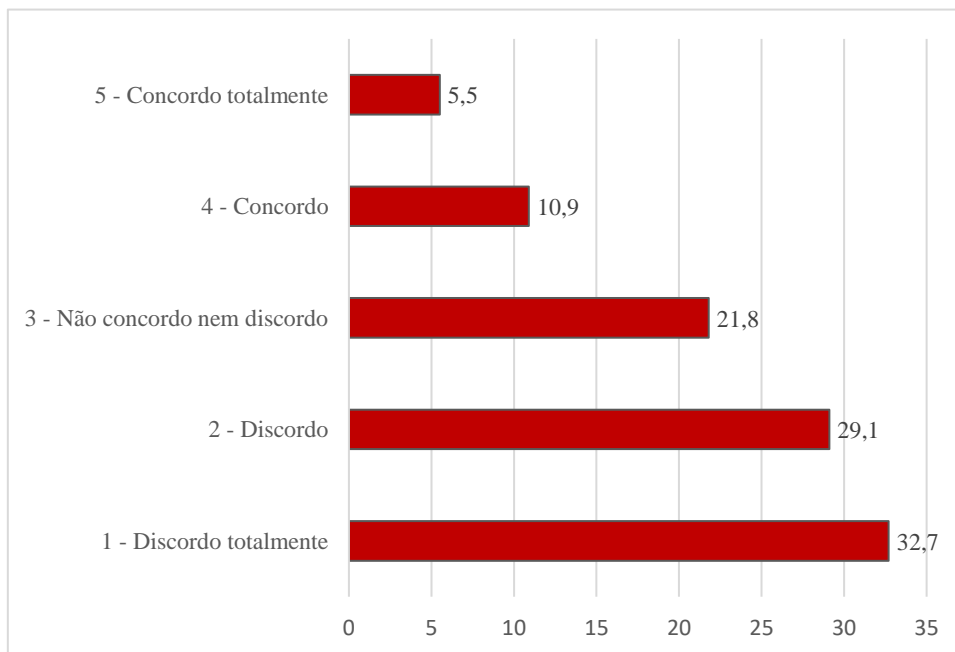


Tabela 16 O trabalho em hotelaria permite um maior relacionamento com vários públicos (nacionalidades, idades, classes sociais). Elaboração Própria.

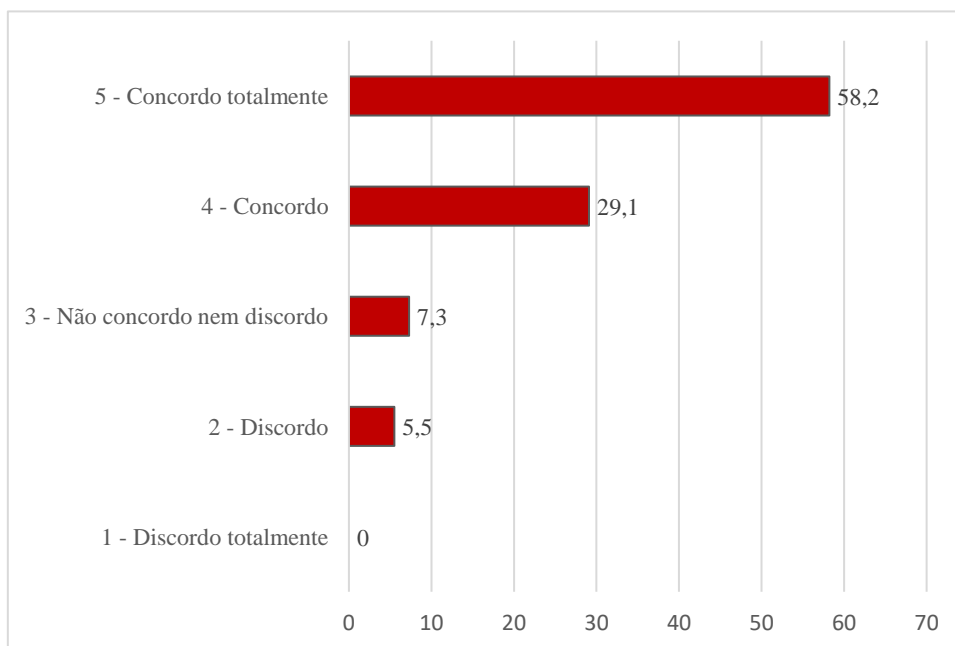


Tabela 17 Sinto que ter uma carreira na hotelaria permite um elevado status social. Elaboração Própria.

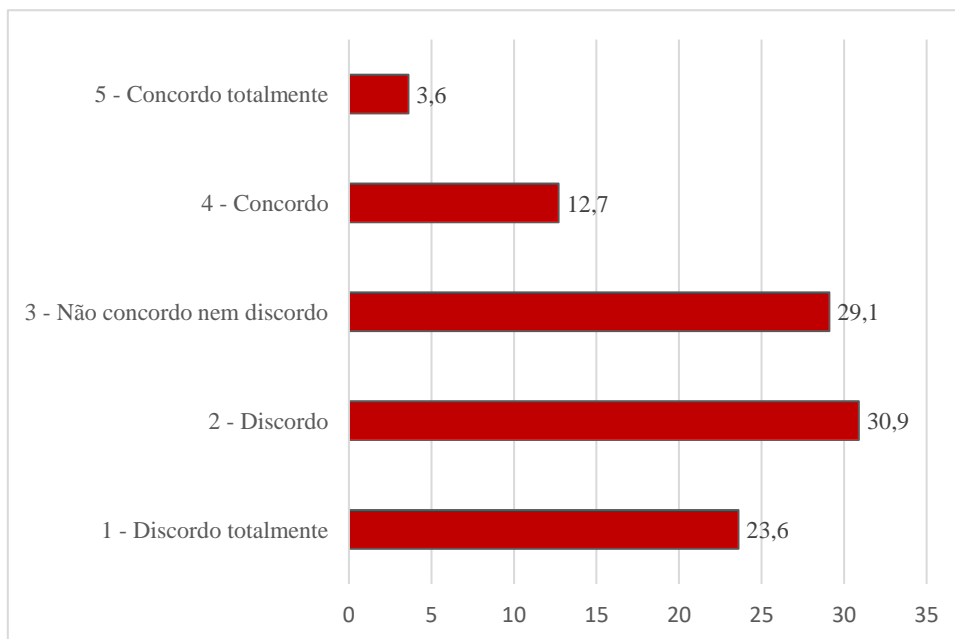


Tabela 18 Sinto que ter uma carreira na hotelaria permite um elevado status social. Elaboração Própria.

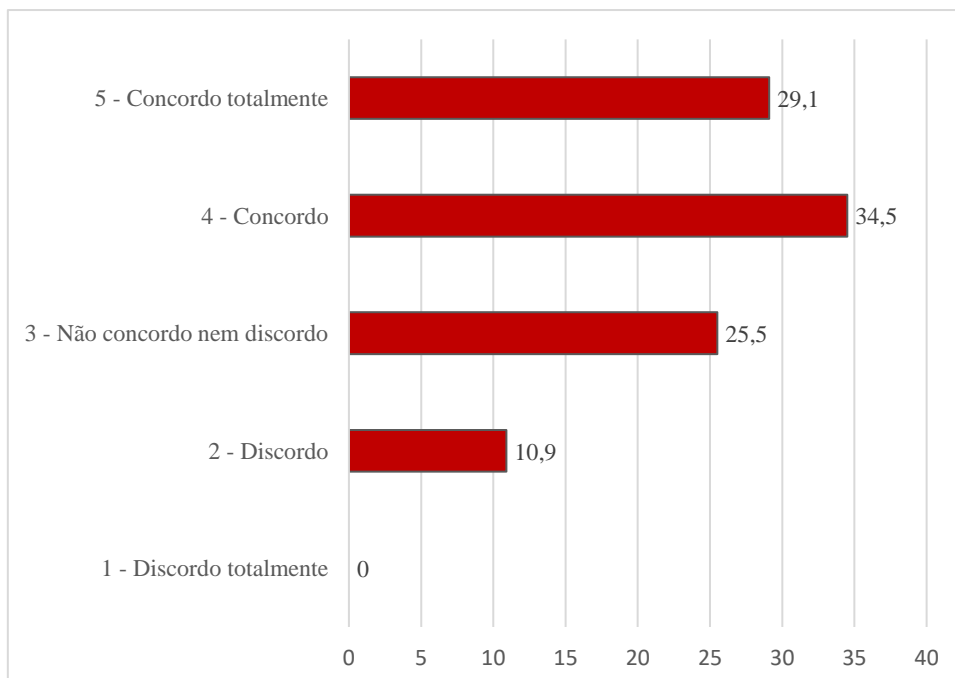


Tabela 19 O que mais me motiva é progredir na carreira. Elaboração Própria.

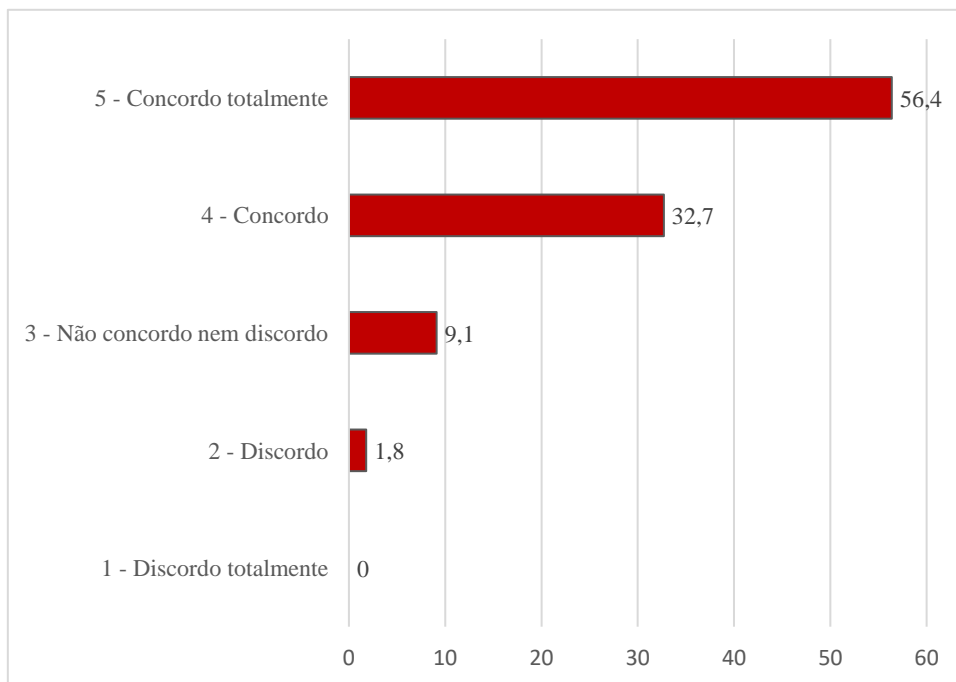


Tabela 20 Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado/a. Elaboração Própria.

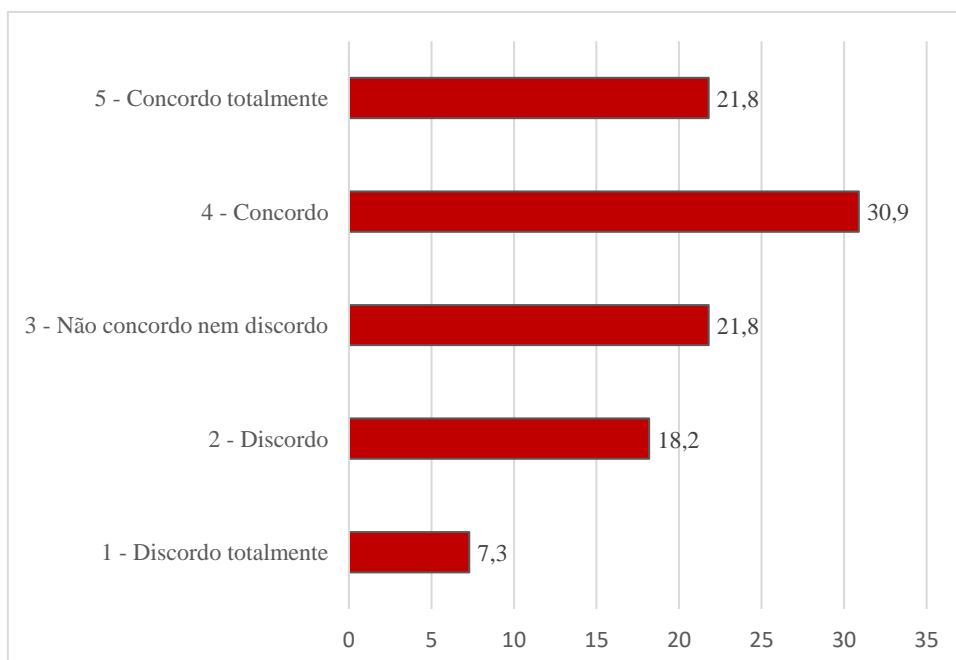


Tabela 21 Sinto-me envolvido/a com o hotel onde trabalho. Elaboração Própria.

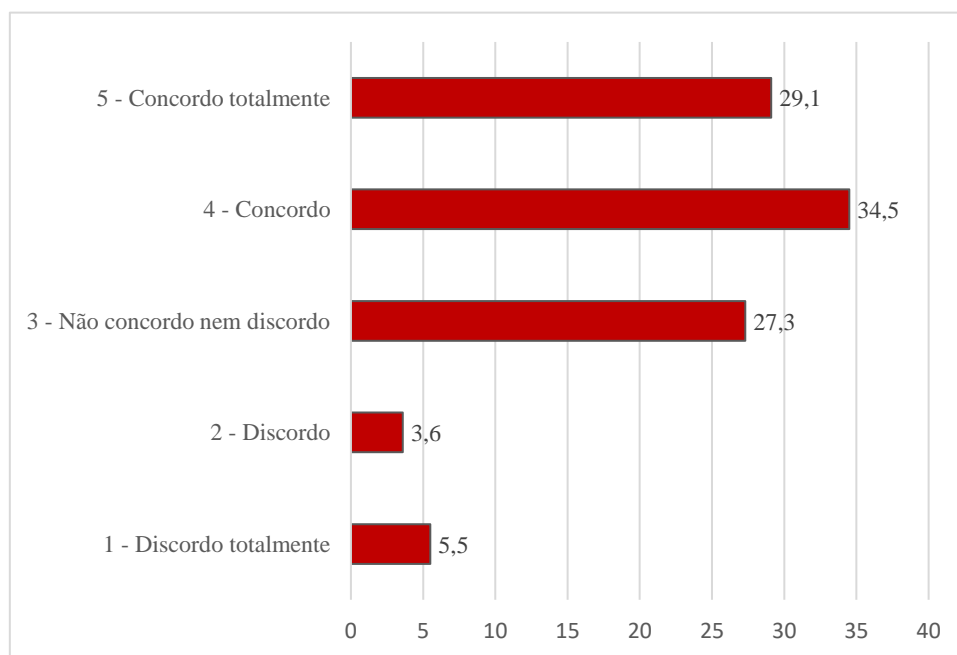


Tabela 22 Sinto que com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho. Elaboração Própria.

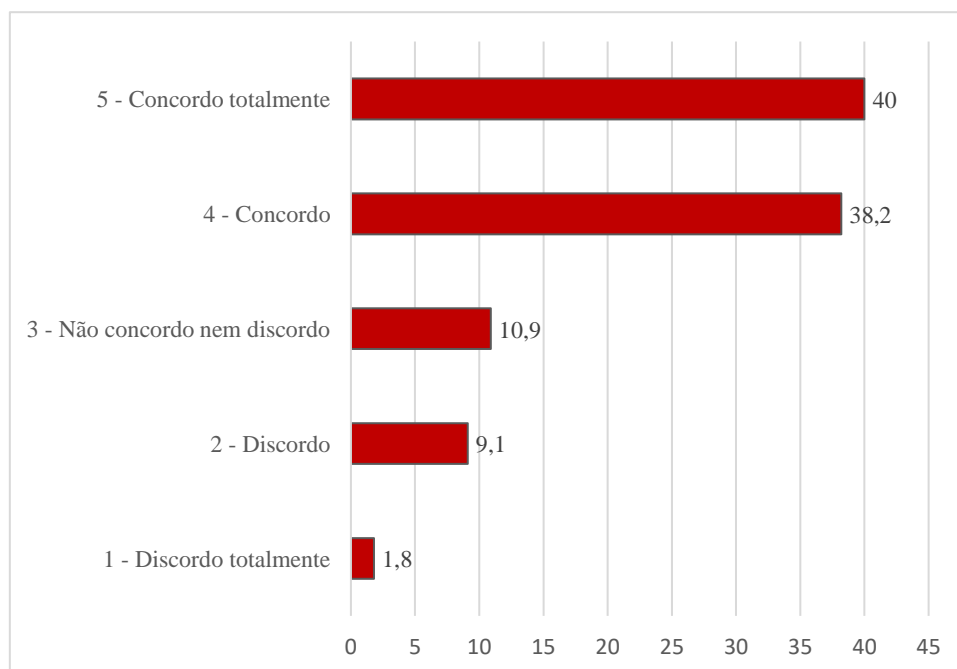


Tabela 23 Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação. Elaboração Própria.

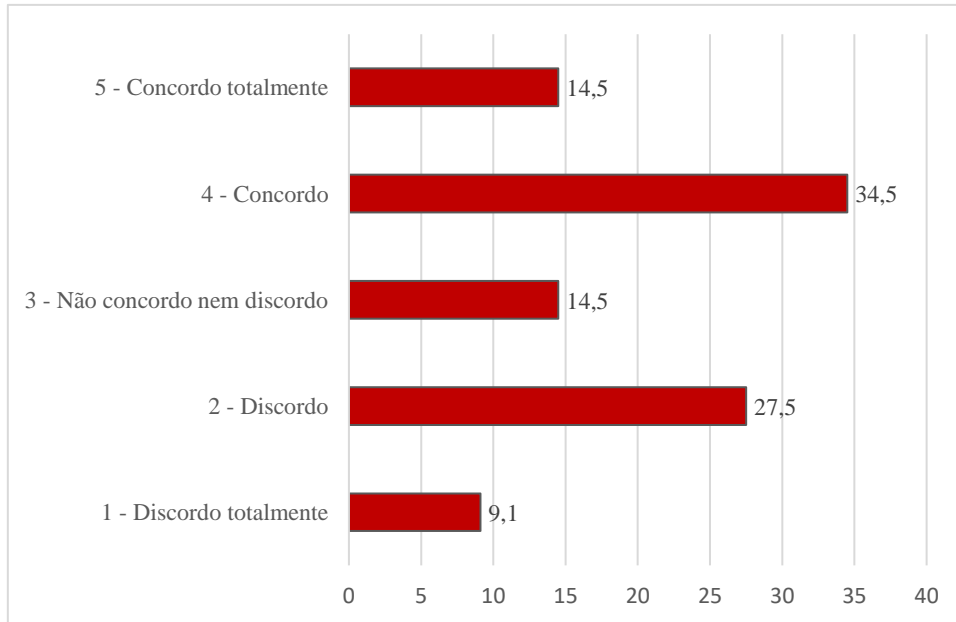


Tabela 24 Sinto-me motivado/a com as funções que exerço. Elaboração Própria.

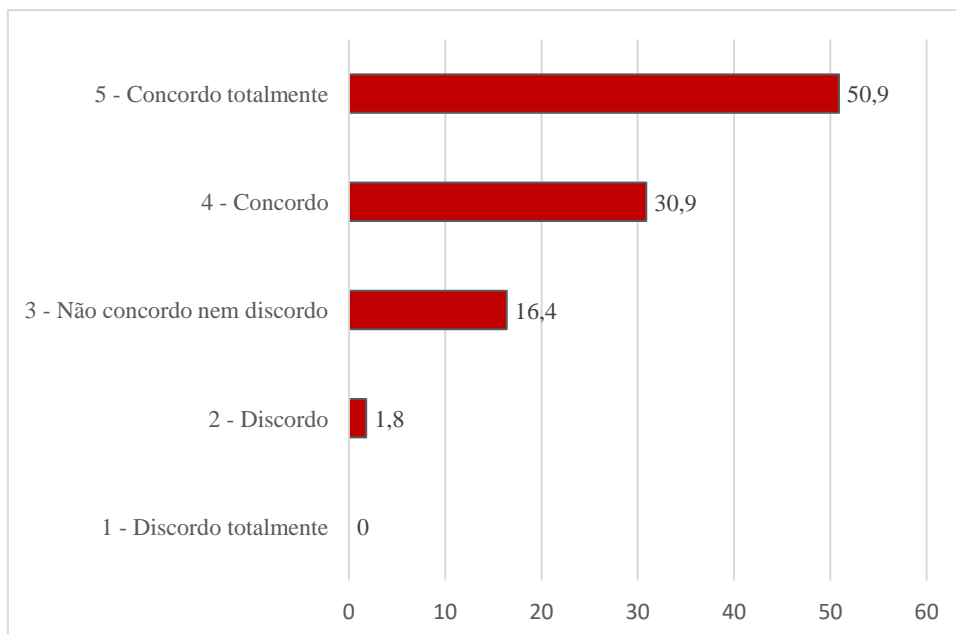


Tabela 25 Gosto de dar o meu melhor pelo hotel onde trabalho, mesmo sem me ser solicitado. Elaboração Própria.

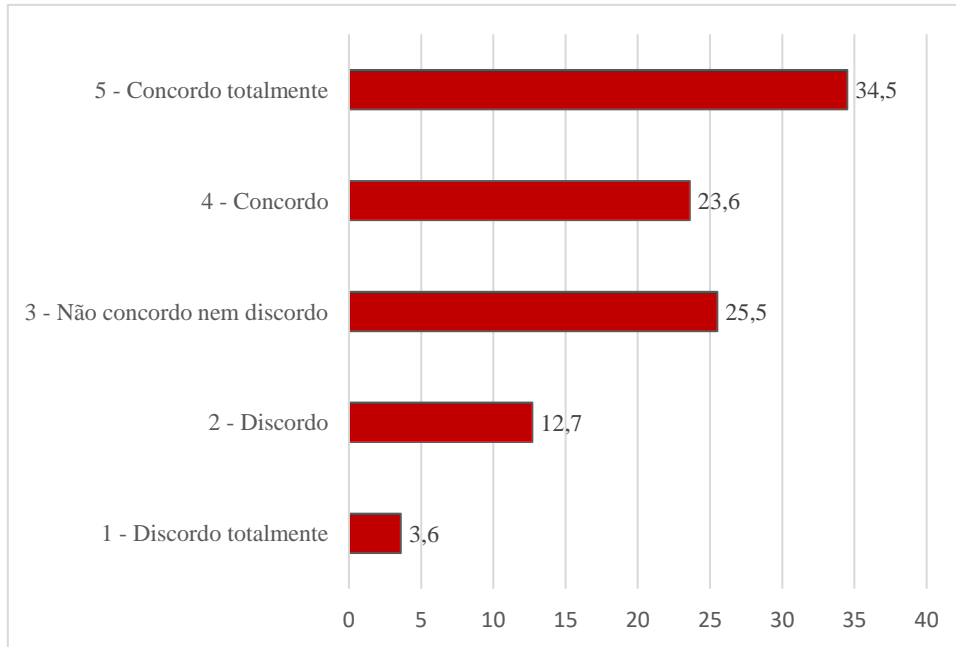


Tabela 26 Sinto-me motivado/a para realizar um trabalho de qualidade. Elaboração Própria.

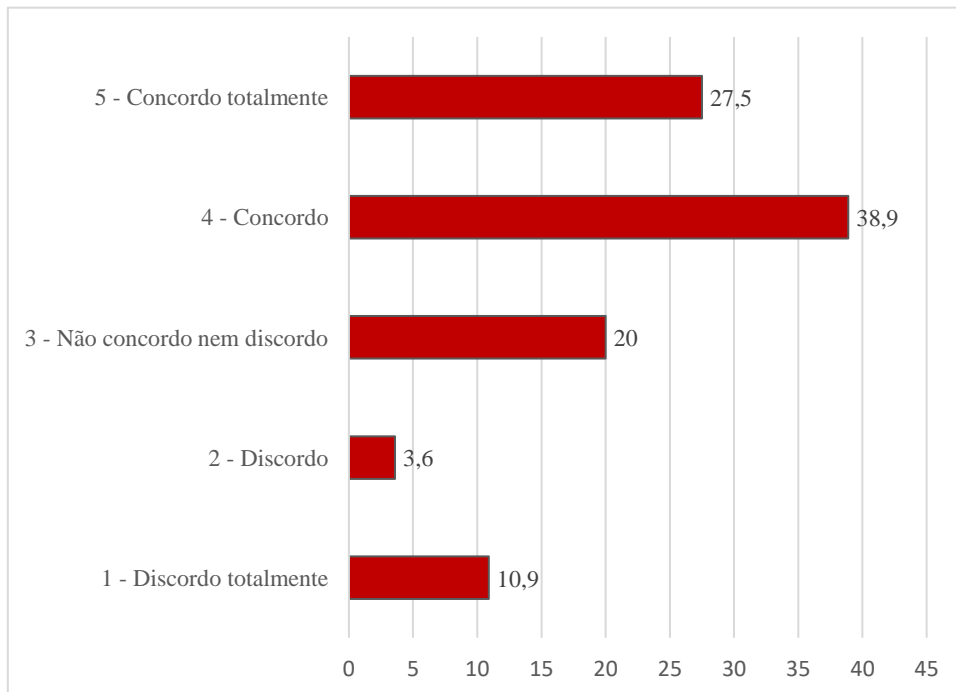


Tabela 27 Para mim os meus colegas são um fator de motivação. Elaboração Própria.

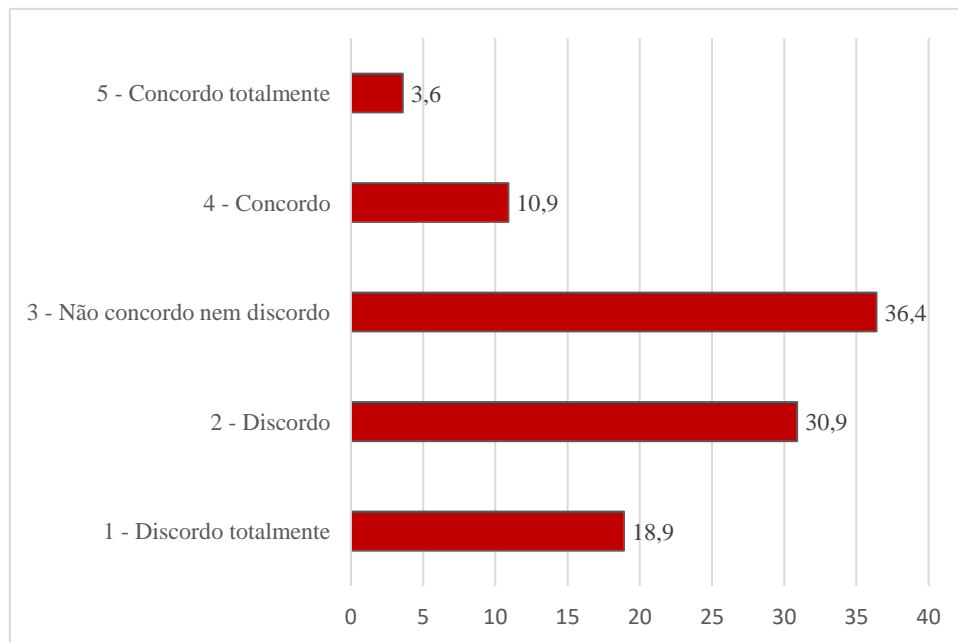


Tabela 28 Sinto que os meus colegas estão motivados no local de trabalho. Elaboração Própria.

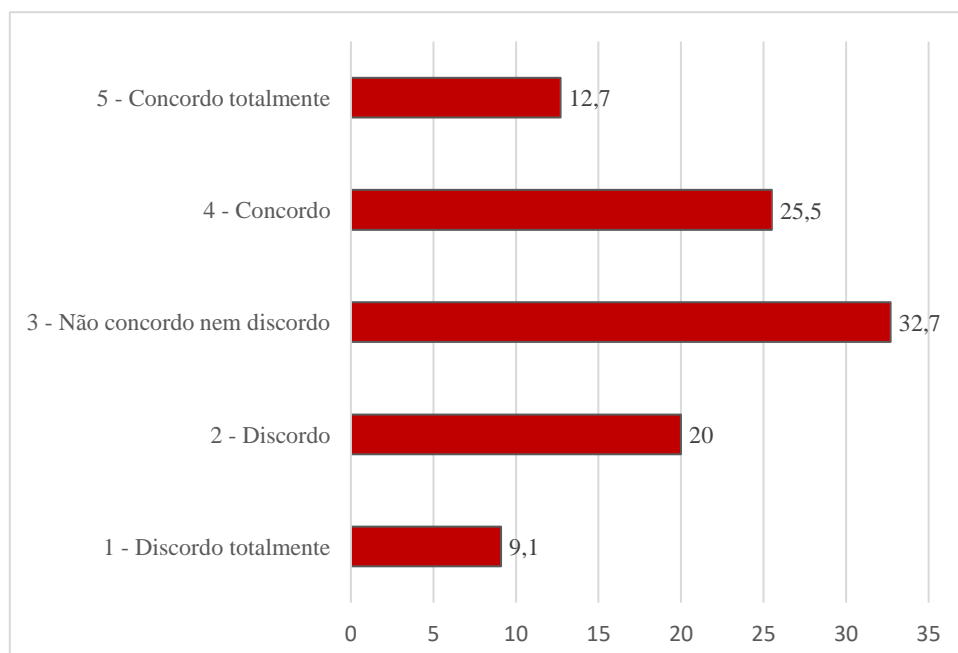


Tabela 29 Sinto-me motivado/a o suficiente para propor melhorias na organização do trabalho. Elaboração Própria.

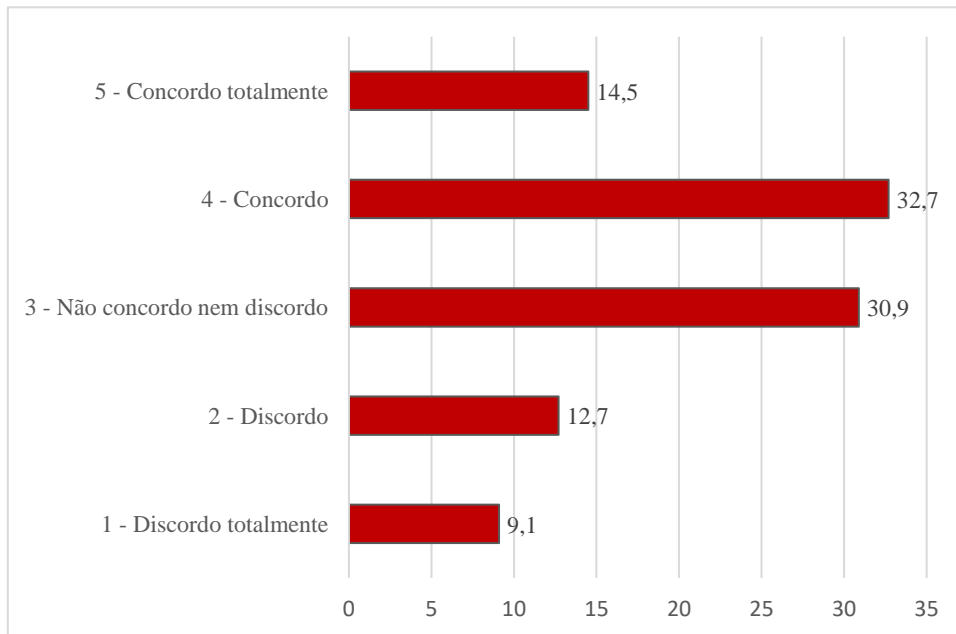


Tabela 30 Sinto-me motivado/a para fazer tudo o que está ao meu alcance de forma a superar os objetivos. Elaboração Própria.

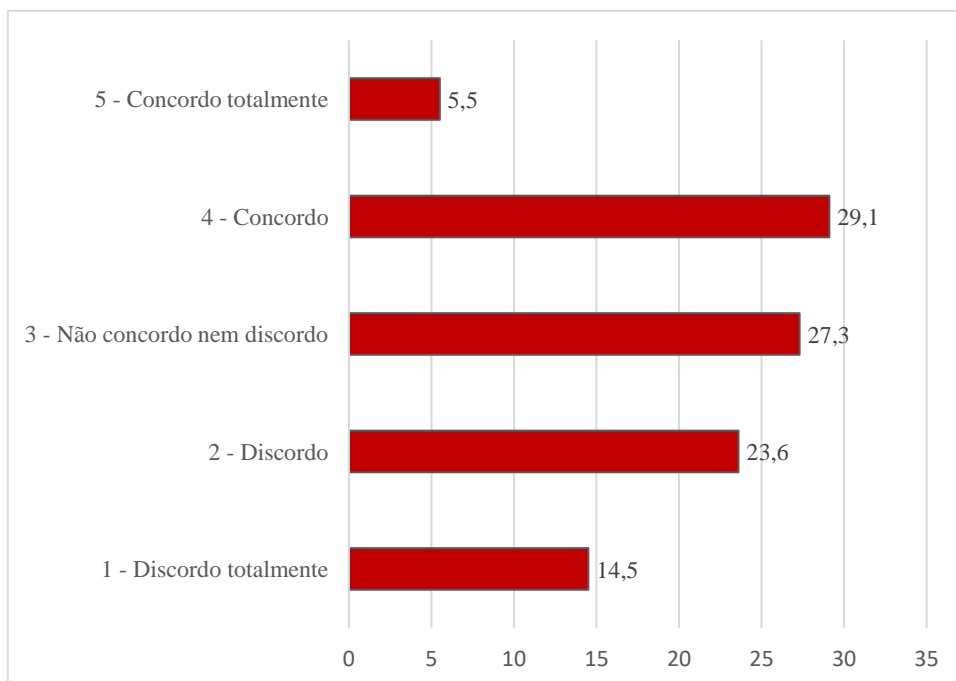


Tabela 31 Em termos gerais, sinto-me motivado/a no meu local de trabalho. Elaboração Própria.



➤ Questões sobre a Secção da Satisfação no trabalho

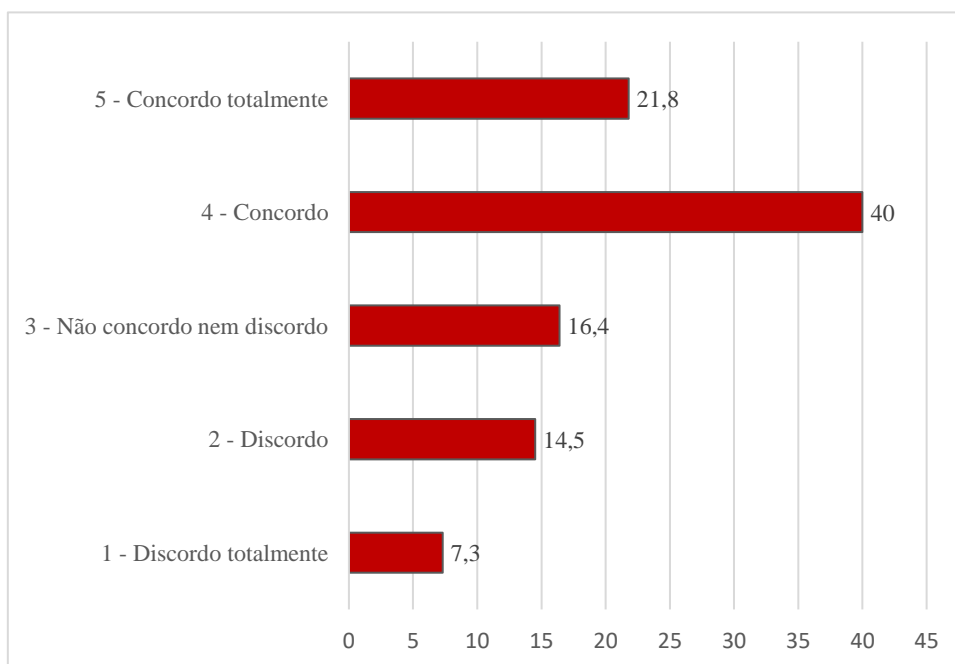


Tabela 32 Sinto-me um recurso valioso para o hotel. Elaboração Própria.

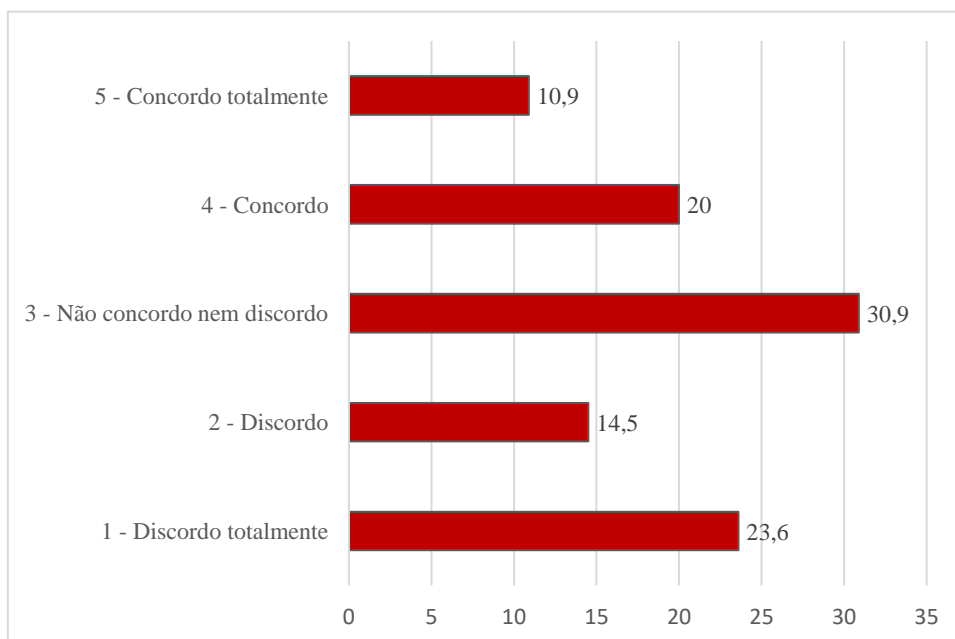


Tabela 33 Estou satisfeito/a com o meu horário de trabalho. Elaboração Própria.

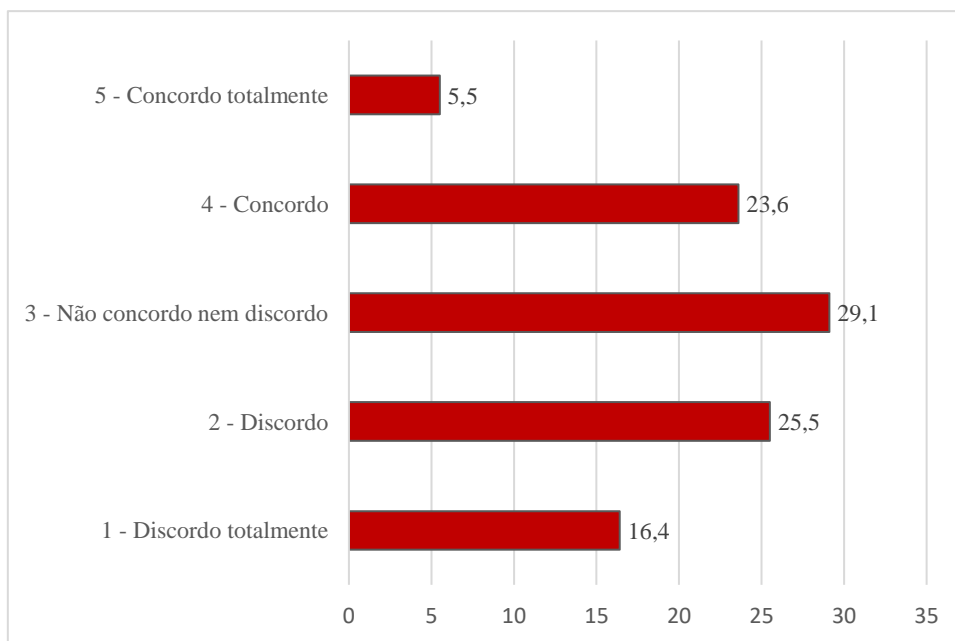


Tabela 34 Sinto-me satisfeito/a com as condições de trabalho que me são dadas para exercer eficazmente o meu trabalho. Elaboração Própria.

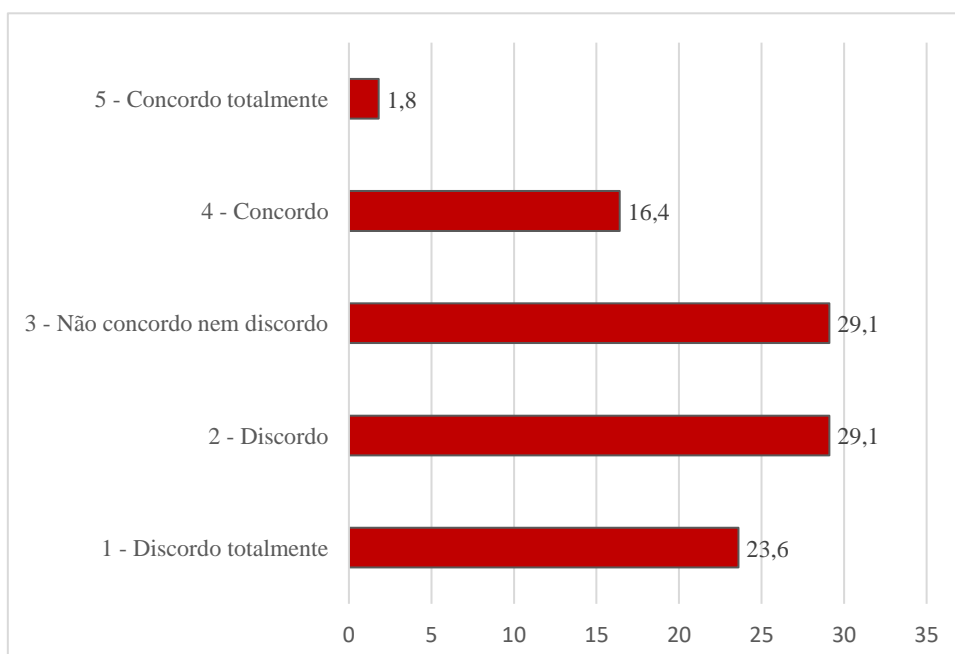


Tabela 35 Sinto-me satisfeito/a com o reconhecimento que me é dado pelo meu trabalho. Elaboração Própria.

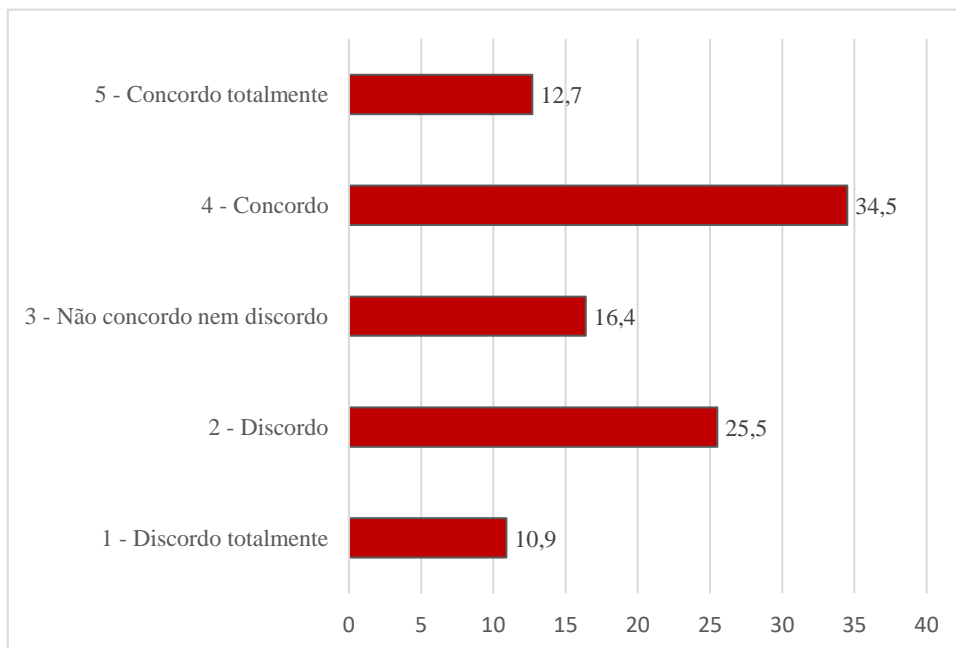


Tabela 36 Sinto que os níveis da minha participação e do meu envolvimento na tomada de decisão são satisfatórios. Elaboração Própria.

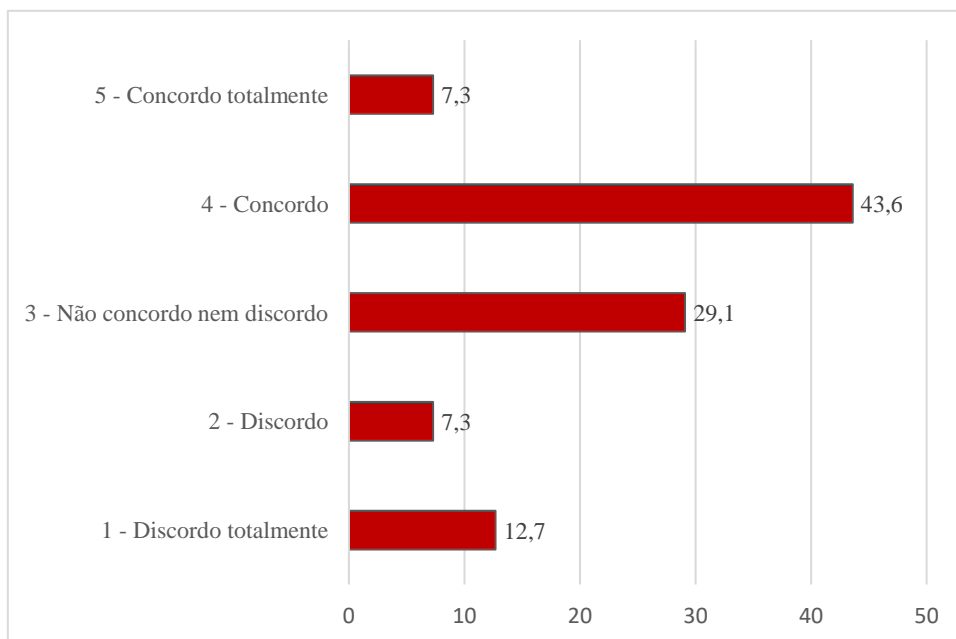


Tabela 37 Sinto-me satisfeito/a com as tarefas que desempenho. Elaboração Própria.

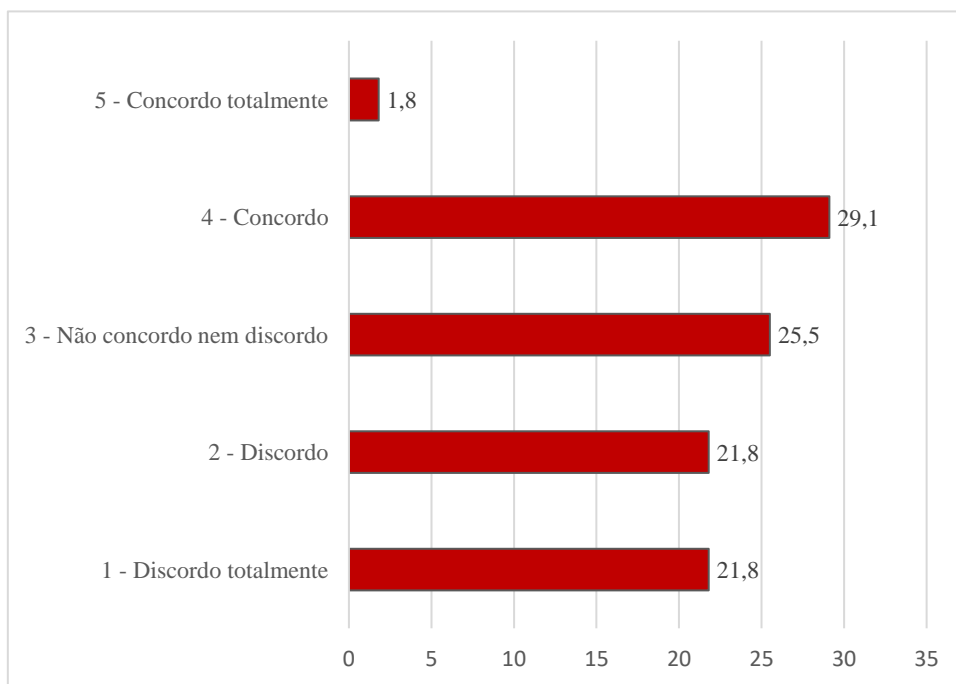


Tabela 38 Sinto-me satisfeito/a com a minha vida profissional e pessoal, ao nível da conciliação entre ambas. Elaboração Própria.

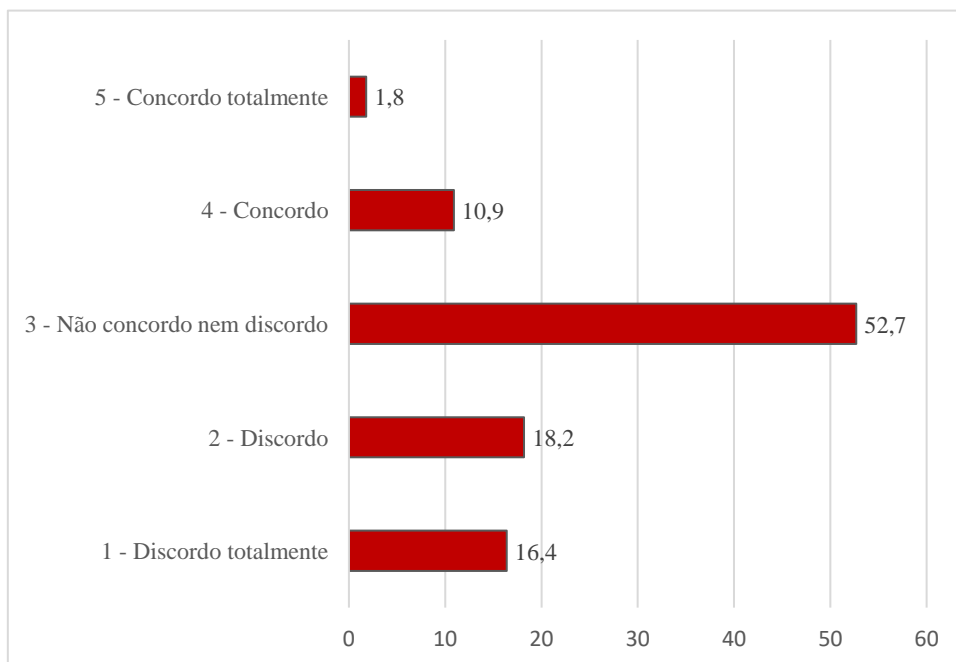


Tabela 39 Sinto que os meus colegas estão satisfeitos com as tarefas que exercem. Elaboração Própria.

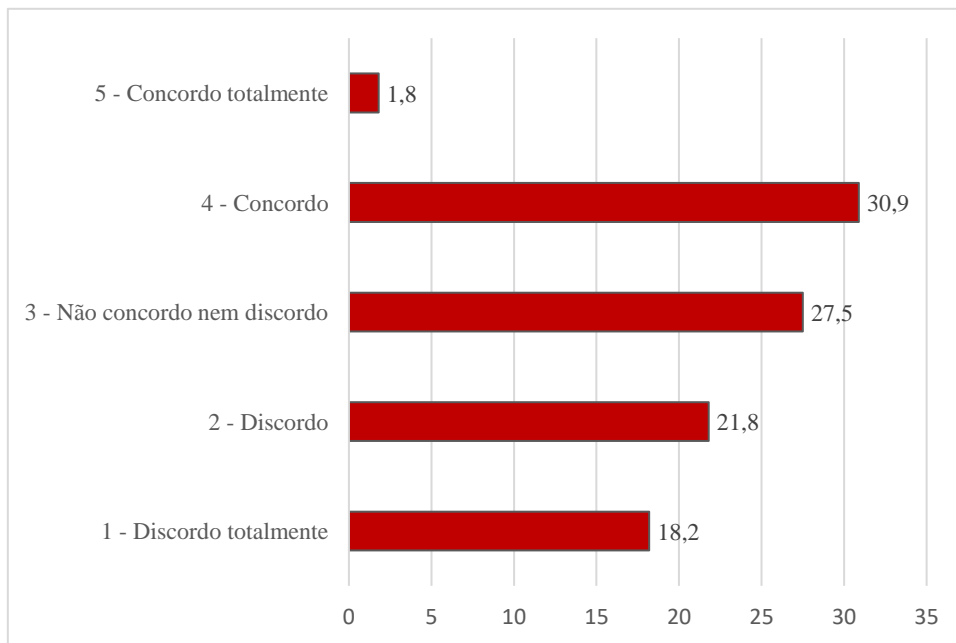


Tabela 40 Sinto-me satisfeito/a com a hierarquia. Elaboração Própria.

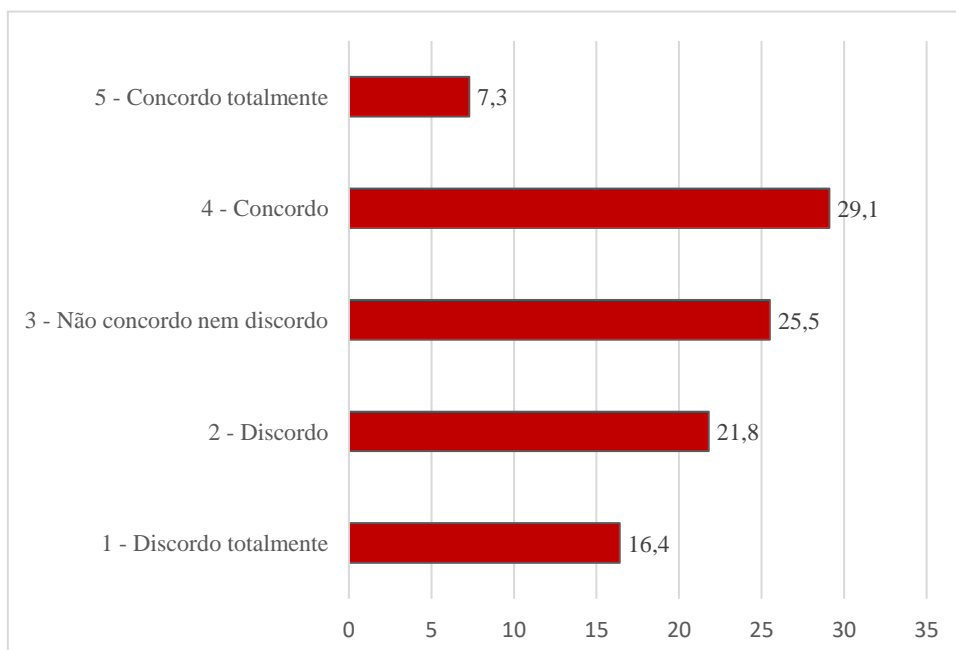


Tabela 41 As minhas propostas para tornar o trabalho mais eficiente e eficaz são consideradas. Elaboração Própria.

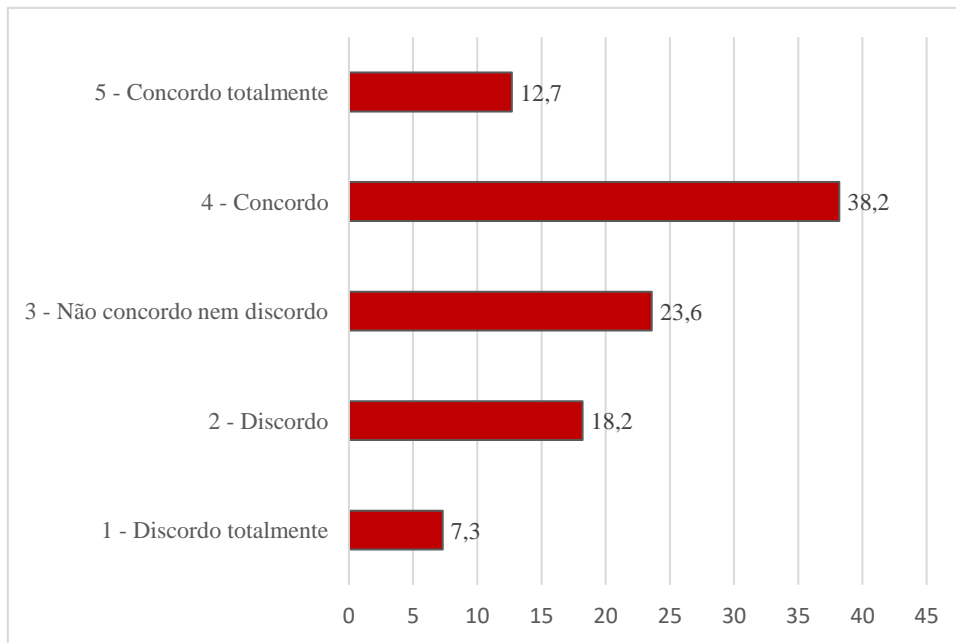


Tabela 42 Sinto-me satisfeito/a o suficiente para querer aprender mais tarefas. Elaboração Própria.

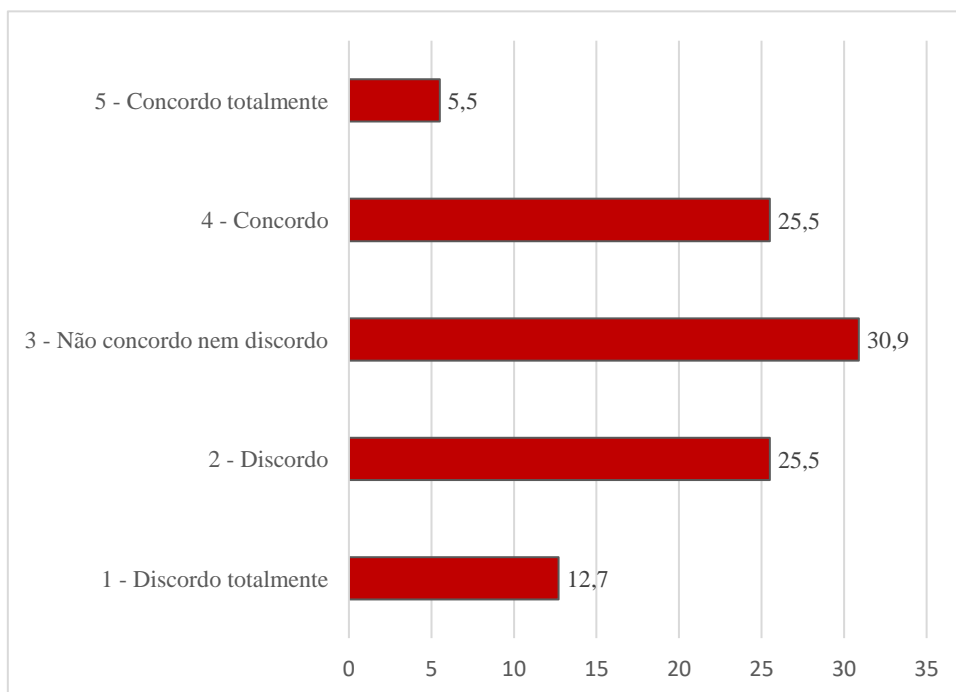


Tabela 43 Sinto-me ouvido/a pela minha hierarquia. Elaboração Própria.

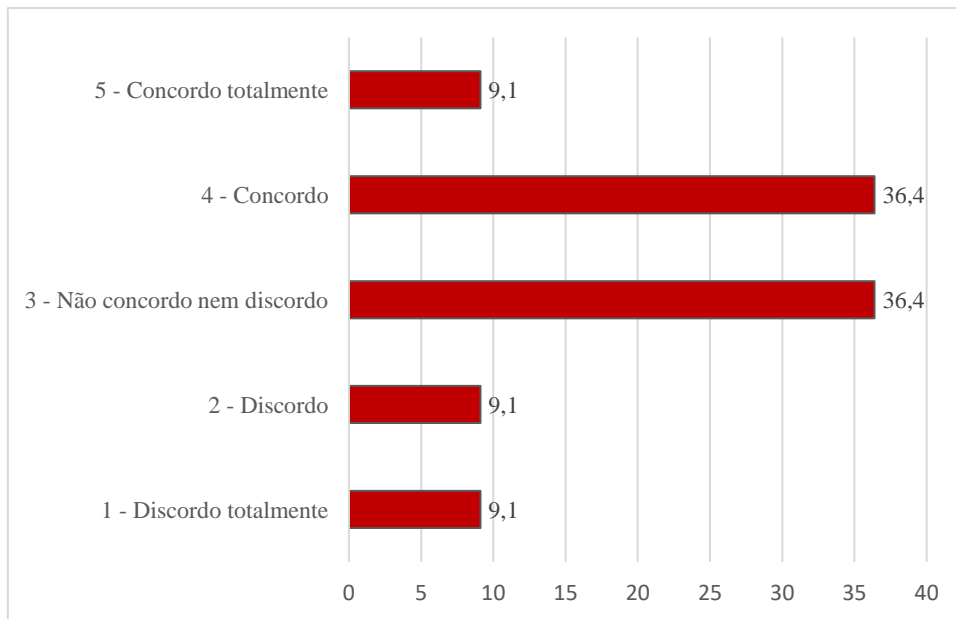


Tabela 44 Sinto-me satisfeito/a com os colegas de trabalho. Elaboração Própria.

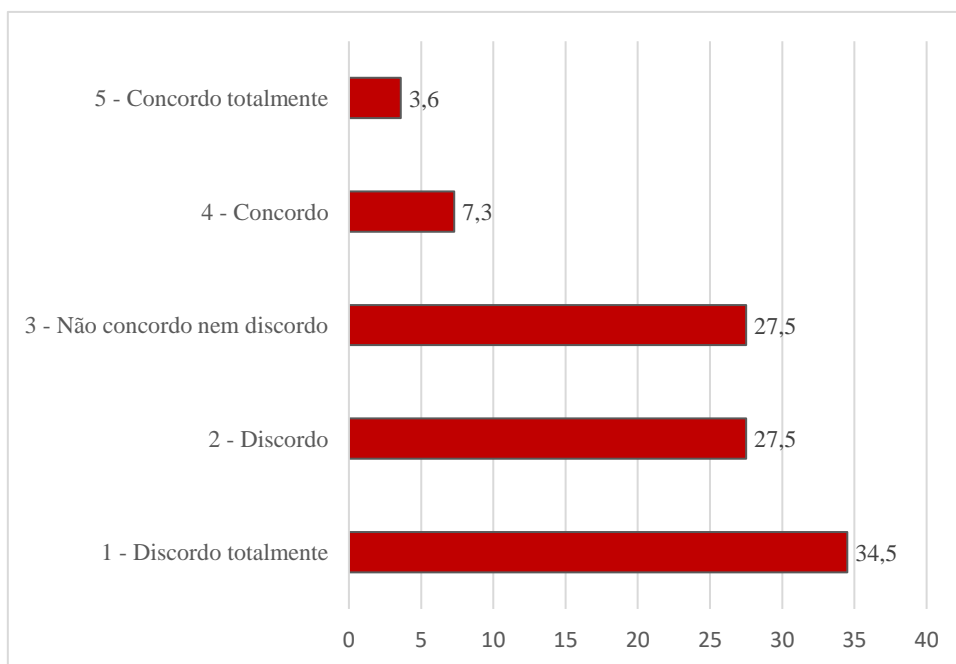


Tabela 45 Sinto-me satisfeito/a com as recompensas e benefícios que recebo do hotel onde trabalho. Elaboração Própria.

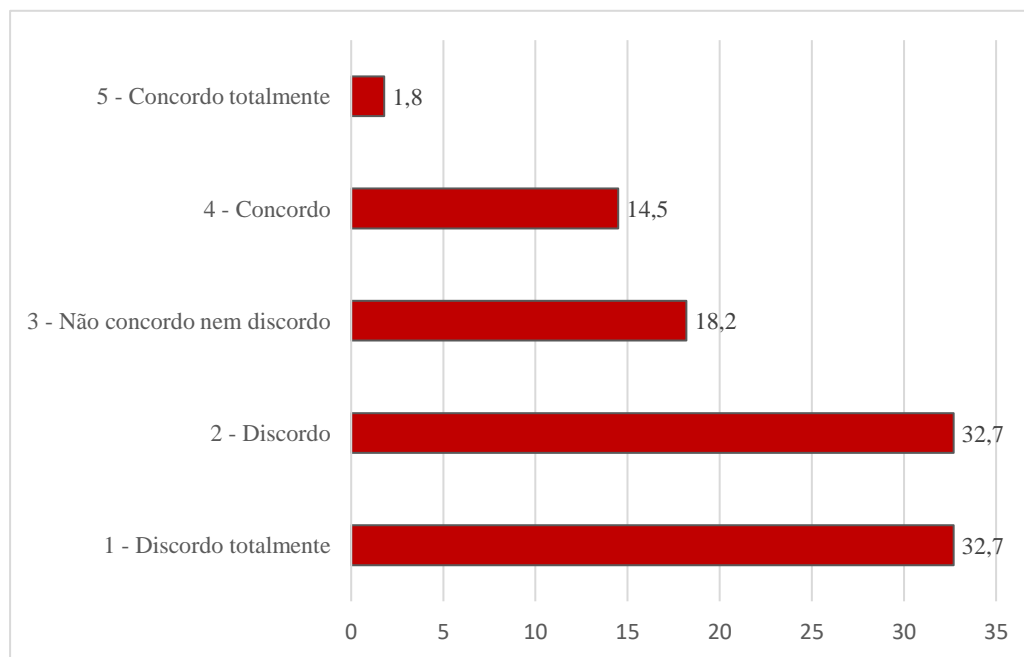


Tabela 46 Em termos gerais, o hotel preocupa-se em manter os trabalhadores satisfeitos e, dessa forma, consegue ter trabalhadores mais motivados e produtivos. Elaboração Própria.