

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM
CONTEXTOSS SOCIAIS E ECONÓMICOS DIFERENTES –
CRISE E CRESCIMENTO

Alexandra Manuela Vitorino Cortinhas

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientadora:

Mestre Generosa Gonçalves Simões do Nascimento, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

abril de 2014

RESUMO

Face à acentuação de diferentes contextos sociais e económicos emerge a necessidade de estudar se as variáveis Motivação e Satisfação no trabalho sofrem impactos distintos.

O principal objetivo desta tese incide no estudo da motivação e da satisfação no trabalho em diferentes contextos sociais e económicos, a fim de aferir se o facto de um país se encontrar num período de desenvolvimento económico contribui para resultados mais favoráveis aquando comparado com um país que se encontra numa situação económica mais frágil.

Este estudo foi aplicado aos colaboradores de duas unidades hoteleiras do grupo Tivoli Hotels & Resorts, o Hotel Tivoli Oriente e o Hotel Tivoli São Paulo, que permitiu comparar a motivação e a satisfação no trabalho nos dois conceitos chave – a crise e o crescimento, respetivamente.

Os resultados obtidos com este estudo revelaram que o contexto social e económico, no caso concreto destas duas unidades hoteleiras, não conduziu a diferentes impactos a nível de motivação e de satisfação no trabalho, contrariamente ao que é apontado pela literatura. De destacar que, de uma forma geral, as unidades hoteleiras apresentaram resultados positivos nas duas variáveis em estudo, a motivação e a satisfação, não tendo sido encontrados fatores muito críticos para ambas.

Com base nos resultados alcançados e nas sugestões facultadas pelos colaboradores, foram propostas algumas melhorias para ambos os contextos que visam elevar, continuamente, os níveis de motivação e de satisfação no trabalho.

Palavras-chave: Motivação, satisfação, crise e crescimento.

Sistema de Classificação JEL:

- O15 - Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration
- L83 - Sports; Gambling; Recreation; Tourism

ABSTRACT

Given the emphasis of different social and economic contexts emerges the need to study whether Motivation and Satisfaction variables at work suffer distinct impacts.

The main objective of this thesis, relates to the study of motivation and job satisfaction in different social and economic contexts, in order to assess whether the fact that a country is in a period of economic development contributes to more favorable results when compared with a country that is in a fragile economic situation.

This study was applied to the employees of two hotels in the Tivoli Hotels & Resorts' Chain, Hotel Tivoli Oriente and Hotel Tivoli São Paulo, which allowed comparing the motivation and job satisfaction in two key concepts - the crisis and growth, respectively.

The results obtained from this study revealed that the social and economic context, in this case these two hotel units did not lead to different impacts in terms of motivation and job satisfaction, contrary to what is indicated in the literature.

To emphasize that, in general, the hotel units showed positive results in the two variables under study, motivation and satisfaction, not much critical factors have been found for both. Based on the results achieved and the suggestions provided by reviewers, some improvements to both contexts have been proposed to improve, continuously, the levels of motivation and job satisfaction.

Key-words: *Motivation, satisfaction, crisis and growth.*

JEL Classification System:

- O15 - Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration
- L83 - Sports; Gambling; Recreation; Tourism

AGRADECIMENTOS

À minha Orientadora, Professora Generosa do Nascimento, um muito obrigada por ter feito esta caminhada comigo, por todo o apoio, por todas as palavras de incentivo, pela partilha de conhecimento e pelos sábios conselhos.

Aos meus pais e ao meu irmão, pela força e motivação constantes, pelas palavras de conforto e por todo o amor e compreensão. À minha madrinha, aos meus primos e à minha avó pelas boas energias que me foram transmitindo.

Ao Renato, pelo companheirismo, pela dedicação incondicional, pela força e pelo enorme pilar que foi durante todo este percurso.

À Dra. Helena Costa, pela disponibilidade e pelo apoio no desbloqueio de algumas situações que foi sendo necessário ao longo do estudo. À Carla Silva e restantes Colegas da equipa de Recursos Humanos, em especial à Raquel, à Liliana, à Vera, à Vanda, à Margarida, à Rosário e à Isabel pelos conselhos, pelo carinho e pela preocupação.

A todas as pessoas que responderam ao questionário e a todos os que ajudaram na aplicação do mesmo, quer em Lisboa, como em São Paulo, nomeadamente Jorge Nunes, Lucimar Gonçalves, Fabiana Marins e Kamila Feher.

Por fim, a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para que todo este percurso fosse possível, um muito obrigada!

ÍNDICE

Introdução	1
Capítulo I - Revisão de Literatura	3
1.1. Evolução da Motivação e da Satisfação no Trabalho	3
1.2. Os Conceitos de Motivação e de Satisfação no Trabalho.....	4
1.2.1. O Conceito de Motivação no Trabalho.....	4
1.2.2. O Conceito de Satisfação no Trabalho	6
1.2.3. Relação entre os Conceitos de Motivação e Satisfação no Trabalho	7
1.3. Teorias da Motivação.....	8
1.3.1. Hierarquia das Necessidades	9
1.3.2. Teoria ERG.....	10
1.3.3. Teoria das Necessidades Adquiridas	11
1.3.4. Teoria dos Dois Fatores	11
1.3.5. Teoria X e Y	12
1.3.6. Teoria do Work Design	13
1.3.7. Teoria VIE	15
1.3.8. Teoria da Equidade.....	16
1.3.9. Teoria do Goal Setting.....	17
1.3.10. Teoria da Auto Determinação.....	17
1.4. Modelos da Satisfação	18
1.4.1. Modelos centrados no indivíduo	18
1.4.2. Modelos centrados nas situações	19
1.4.3. Modelos centrados nas interações	20
1.5. Fatores que Geram Motivação e Satisfação no Trabalho	20
1.6. Instrumentos de Avaliação da Motivação e da Satisfação no Trabalho	25
1.7. Motivação e Satisfação no Trabalho em Diferentes Contextos	27
1.7.1. Contexto de Crescimento	27
1.7.2. Contexto de Crise	28
1.8. Tendências Futuras da Motivação e da Satisfação no Trabalho	30
1.9. Formulação dos Objetivos Operacionais	31
Capítulo II - Caracterização da Empresa.....	33
2.1. História.....	33
2.2. Visão, Missão e Valores	35

2.3.	Política de Sustentabilidade	36
2.4.	Motivação e Satisfação na TH&R	38
2.5.	Hotel Tivoli Oriente	38
2.6.	Hotel Tivoli São Paulo – Mofarrej.....	39
	Capítulo III – Metodologia	41
3.1.	Método	41
3.2.	Amostra.....	41
3.3.	Técnicas de Recolha de Dados	42
3.4.	Procedimento de Recolha de Dados	44
3.5.	Técnicas de Tratamento de Dados	45
	Capítulo IV - Resultados	47
4.1.	Caracterização da amostra	47
4.2.	Análise Estatística.....	50
4.2.1.	Análise das Sugestões dos Colaboradores	59
	Capítulo V – Discussão dos resultados.....	61
	Conclusões.....	66
	Referências Bibliográficas.....	68
	Anexos	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades	10
Figura 2 - Relação entre quatro teorias da motivação	12
Figura 3 – Modelo das características da função.....	15
Figura 4 - Motivação Dos Colaboradores.....	21
Figura 5 – O ciclo da motivação.....	23
Figura 6 – Evolução logotipo TH&R	34
Figura 7 – Logotipo HTO	38
Figura 8 – Logotipo HTSP	39
Figura 9 - Cronologia do procedimento de recolha de dados.....	45
Figura 10 - Caracterização da amostra por UH	47
Figuras 11 e 12 - Caracterização da amostra por género.....	47
Figuras 13 e 14 - Caracterização da amostra por escalão etário.....	48
Figuras 15 e 16 – Caracterização da amostra por estado civil.....	48
Figuras 17 e 18 - Caracterização da amostra por habilitações literárias	48
Figuras 19 e 20 – Caracterização da amostra por antiguidade	49
Figuras 21 e 22 - Caracterização da amostra por grupo profissional	49
Figura 23 – Pirâmide das necessidades do HTO	60
Figura 24 – Pirâmide das necessidades do HTSP.....	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Relações entre satisfação e motivação.....	8
Tabela 2 – Teorias da motivação: conteúdo e processo	9
Tabela 3 - Relação entre a Teoria de Maslow e a Teoria de Alderfer.....	10
Tabela 4 – Síntese dos instrumentos de avaliação da motivação e da satisfação	26
Tabela 5 – Síntese do questionário	43
Tabela 6 - Distribuição da amostra pelo total de respostas	47
Tabela 7 – Perfil HTO vs. Perfil HTSP	50
Tabela 8 - Cálculo do <i>alpha de cronbach</i>	50
Tabela 9 – Estatística descritiva	51
Tabela 10 - Teste Anova.....	51
Tabela 11 – Teste de igualdade de variâncias	51
Tabela 12 - Média de ordenações	52
Tabela 13 – Teste de hipóteses à igualdade de quatro distribuições populacionais	52
Tabela 14 – Estatísticas descritivas: características do trabalho <i>vs.</i> UH	53
Tabela 15 - Teste de Levene e Teste T: características do trabalho <i>vs.</i> UH	53
Tabela 16 - Média das características no trabalho nas secções das UH	55
Tabela 17 – Cálculo do IPM por grupo profissional dentro de cada UH	55
Tabela 18 - Estatísticas descritivas: satisfação específica <i>vs.</i> UH.....	56
Tabela 19 – Teste de Levene e Teste t: satisfação específica <i>vs.</i> UH.....	56
Tabela 20 - Média das componentes da satisfação específica nas secções das UH	57
Tabela 21 - Estatísticas descritivas: satisfação específica <i>vs.</i> UH.....	58
Tabela 22 – Associação entre as variáveis	58
Tabela 23 – Principais resultados da análise de conteúdo.....	59
Tabela 24 – Comparação dos resultados das Características do Trabalho por UH com o <i>JDS</i>	62
Tabela 25 – Comparação dos resultados por UH e Grupo profissional com o <i>JDS</i>	63
Tabela 26 – Comparação dos resultados por UH e Grupo profissional com o <i>JDS</i>	63
Tabela 27 – Comparação dos resultados da Satisfação Específica por UH com o <i>JDS</i> . 64	

SIGLAS E ABREVIATURAS

ERG – *Existence, Relatedness, Growth*

HTO – Hotel Tivoli Oriente

HTSP – Hotel Tivoli São Paulo

IPM – Índice Potencial Motivador

JDS – *Job Diagnostic Survey*

JSS – *Job Satisfaction Survey*

MAWS – *Motivation at Work Scale*

R. – Reverso

SPSS – *Statistical Package for the Social Science*

TH&R – *Tivoli Hotels and Resorts*

UH – Unidade Hoteleira

WVQ – *Work Values Questionnaire*

INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas tem vindo a merecer especial destaque e importância nas organizações, sendo crucial que as pessoas se sintam, cada vez mais, uma parte integrante do local onde trabalham, com o intuito de, *a posteriori*, poderem contribuir para o desenvolvimento da empresa, acrescentando mais valor e tornando-se numa mais-valia.

Encontrando-nos num mundo cada vez mais globalizado e competitivo em que o papel das pessoas se assume como fulcral para o alcance de mais e melhores resultados, o estudo visa comparar duas unidades hoteleiras, inseridas em realidades distintas, o Tivoli Oriente e o Tivoli São Paulo, de modo a analisar se a motivação e a satisfação no trabalho diferem mediante o contexto económico e social.

Numa altura em que as pessoas se encontram mais vulneráveis, que variáveis poderão representar um fator de sucesso ou insucesso para as mesmas? Foi neste seguimento que surgiu a ideia de abordar a motivação e a satisfação. Pretende-se aferir como é que se gera motivação e satisfação nas pessoas em tempos de crise em que, por vezes, se opta por despedimentos, redução de salários, surgem impasses na progressão de carreira e onde a incerteza se torna uma realidade. Estes aspetos, entre outros, podem ter impacto na motivação, sendo este um dos fatores que mais influencia a produtividade dos colaboradores (Ferreira e Martinez, 2008).

Levantam-se outras questões. Será que o contexto de crescimento económico contribui para índices de motivação e de satisfação no trabalho mais elevados? Será que estes índices têm um impacto diferente nos grupos profissionais de ambos os contextos?

A grande questão de partida desta investigação prende-se, assim, com a necessidade de avaliar se existem diferentes níveis motivacionais e de satisfação para contextos onde o foco é a crise económica ou, pelo contrário, o crescimento.

De modo a analisar a motivação e a satisfação no trabalho associada a estes dois contextos, a crise e o crescimento, este estudo está dividido em cinco capítulos.

No primeiro capítulo é feita uma revisão de literatura sobre a motivação e a satisfação no trabalho, onde constam os conceitos, as teorias e modelos inerentes, os fatores

geradores das mesmas, os instrumentos de medição, a sua aplicação aos contextos de crise e crescimento e o rumo que poderá ser dado a esta temática no futuro.

No final do primeiro capítulo é, ainda, apresentado um subcapítulo onde são formulados e justificados os objetivos operacionais inerentes a este estudo.

No segundo capítulo consta uma breve caracterização do Grupo Tivoli e das duas unidades hoteleiras em análise, onde se abordam aspectos como a história, a visão, a missão, os valores, a política de sustentabilidade e a ferramenta utilizada pelo grupo para medir a motivação e a satisfação no trabalho.

Já o terceiro capítulo consiste numa análise metodológica, onde se encontra referenciado o método e as técnicas utilizadas para a realização do estudo, que contou com uma amostra de 120 colaboradores, divididos pelas duas unidades hoteleiras em questão, sendo que, primeiramente, é traçado o perfil dos colaboradores de cada hotel e, posteriormente, são aferidos os resultados referentes aos índices de motivação e de satisfação no trabalho, com o intuito de verificar se estes são similares.

Para a aplicação deste estudo são utilizadas algumas questões do *Job Diagnostic Survey* (JDS), desenvolvido por Hackman & Oldham, em 1974, que visavam medir o índice potencial motivador de cada unidade hoteleira e de cada grupo profissional, bem como o nível de satisfação com cinco componentes específicas da satisfação no trabalho.

Por fim, no quarto e quinto capítulos foram analisados e discutidos os resultados alcançados, com o intuito de apresentar possíveis sugestões de melhoria para ambos os contextos – crise e crescimento.

Em suma, a pertinência deste estudo prende-se com a necessidade das empresas perceberem se estão a seguir na direção certa ou se, pelo contrário, devem ser indicados caminhos alternativos no que diz respeito à motivação e à satisfação dos colaboradores, tanto em contextos de crise como de crescimento económico.

CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA

1.1. EVOLUÇÃO DA MOTIVAÇÃO E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os conceitos de motivação e de satisfação no trabalho têm vindo a ser debatidos ao longo de várias décadas, tendo-se vindo a assistir tanto a uma evolução dos mesmos, como a uma crescente importância que lhes é atribuída nas organizações.

Nesse sentido, as primeiras abordagens surgiram no século XX, em consequência da Revolução Industrial, com as teorias da denominada Escola Clássica da Administração. A primeira abordagem foi a de Taylor (1911), com a Organização Científica do Trabalho, que tinha como intuito aumentar a eficiência no trabalho, considerando, para tal, que para aumentar a produtividade era apenas necessário aumentar o salário dos colaboradores (Chambel e Curral, 2008).

Contudo, a aplicação desta abordagem nas organizações acabou por demonstrar que os comportamentos humanos são guiados por outras formas de motivação mais importantes que a motivação económica e que têm mais influência nos comportamentos relacionados com o trabalho.

Ainda dentro da Escola Clássica surge, mais tarde, a Teoria Administrativa de Fayol (1949), em que o foco estava no topo da empresa, contribuindo, assim, para que todo o funcionamento de uma empresa fosse definido e controlado pela sua administração, por meio de regras e princípios que eram formulados *a priori*.

Em oposição a esta abordagem da escola clássica surge a Escola das Relações Humanas, em que eram destacados os sentimentos de pertença a um grupo como motor do comportamento humano. Nesta escola as prioridades modificaram-se, pois ao invés do foco ser na motivação dos colaboradores satisfazendo as suas necessidades fisiológicas por meio da manipulação de recompensas materiais, começou a dar-se ênfase à motivação dos indivíduos para o trabalho, bem como às motivações psicológicas e sociais.

Neste seguimento, surgiu, então, o designado “Efeito de Hawthorne”, por Elton Mayo, entre 1932 e 1945, em que se pretendia estudar a razão pela qual existiam queixas, insatisfação e quedas na produtividade dos colaboradores da *General Electric Company* – fabricante de componentes telefónicos. O objetivo destes estudos era medir se a

produtividade estava relacionada com o ambiente de trabalho, tendo sido feita, numa primeira fase, a experiência com a iluminação.

Com estes estudos Elton Mayo considerou que o espaço físico de trabalho não era tão importante aquando da comparação com outros aspetos, como o reconhecimento, a segurança e o sentimento de pertença. Por outro lado, também o facto de existir uma relação amigável com o supervisor mostrou ser importante para garantir a lealdade e a cooperação da equipa (Asproni, 2004; Hunter, 2012).

Desse modo, pode constatar-se que o estudo da motivação tem evoluído bastante ao longo do tempo, sendo que numa fase inicial se considerava o dinheiro como principal fonte de motivação e, posteriormente, acabou por se perceber que as pessoas precisam muito mais do que dinheiro para estarem felizes e motivadas (Latham & Ernst, 2006).

1.2. OS CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO E DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Numa primeira instância é feita uma distinção entre os conceitos de motivação e de satisfação no trabalho que, muitas vezes, aparecem confundidos na literatura existente.

Importa, nesse sentido, dar resposta às seguintes questões:

- Como se definem a motivação e a satisfação no trabalho?
- Qual a importância destes conceitos nas organizações?
- Será que estes conceitos, embora distintos, se relacionam?
- Será que estar satisfeito implica estar motivado e estar motivado implica estar satisfeito?

1.2.1. O CONCEITO DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Definir a motivação não é tarefa fácil, pois existe uma grande variedade de abordagens e perspetivas inerentes a este conceito, que assume um papel central no que diz respeito ao comportamento organizacional (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

Começando por uma definição mais genérica, Steers, *et al.* (2004, p. 379) vêm referir que a motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa movimento, o que induz que a motivação é a “força motriz que leva os indivíduos a atingir os seus objetivos” (Netke, 2013, p. 1). Isto é, existe um conjunto de forças internas e externas que desencadeiam um determinado comportamento relacionado com o trabalho e que determinam a sua forma, direção, intensidade e duração, que levam ao alcance de um

determinado comportamento por parte do indivíduo (Pinder, 1998, citado por Ayub & Rafif, 2011).

Esta ideia é reforçada por Adyasha (2013, p. 98) que descreve a motivação como “algo dentro de uma pessoa que conduz à ação” e por Latham & Ernst (2006), que consideram que a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que provém tanto de dentro como de fora do indivíduo.

Tendo em conta que a natureza humana é baseada num conjunto de ambições, necessidades, tendências e ideias que contribuem para o alcance de diferentes ações, pode aferir-se que a motivação é o resultado entre as forças de interação que se desenvolvem no ambiente organizacional (cultura organizacional e práticas adotadas pelo departamento de recursos humanos) e as características individuais, qualificações e atitudes do indivíduo (Silvia, 2012).

É, então, um processo psicológico resultante da interação recíproca entre o indivíduo e o meio ambiente, que afeta as escolhas de uma pessoa, esforço e persistência, que incentiva e inspira as pessoas relativamente às suas ações para conseguirem alcançar uma maior eficácia e mais compromisso com o seu trabalho (Saleem, *et al.*, 2010).

A motivação pode, ainda, ser definida como um processo psicológico básico, que se caracteriza como sendo uma parte importante da explicação do comportamento. São muitas as definições de motivação existentes, mas todas elas, na sua maioria, incluem palavras como “vontade”, “querer”, “desejos”, “finalidade”, “objetivos”, “necessidades” e “incentivos” (Tella, *et al.*, 2007).

O conceito de motivação aparece ainda dividido em intrínseco ou extrínseco (Netke, 2013), sendo que a motivação intrínseca é muito importante e está associada à realização de uma determinada atividade para a própria satisfação dos indivíduos e não com o intuito de obter uma determinada consequência, isto é, reflete a propensão humana e natural para aprender. Pelo contrário, a motivação extrínseca acontece quando uma determinada atividade é realizada com o objetivo de alcançar uma dada recompensa (Ryan & Deci, 2000).

Ainda de acordo com Netke (2013), a motivação pode estar enraizada numa necessidade básica para minimizar a dor física e maximizar o prazer ou pode incluir necessidades

específicas, como comer e descansar. Assim, a motivação consiste num processo que leva a um comportamento, processo este que não pode ser medido ou observado diretamente (Mawoli & Babandako, 2011).

A motivação dos colaboradores, o seu comportamento entusiasmado e cheio de energia para a realização de tarefas desempenha um papel fundamental no sucesso de uma organização (Verma & Verma, 2012), sendo necessário que os superiores incentivem e estimulem os seus colaboradores de forma continuada, para que estes se sintam mais valorizados e isso se repercuta no sucesso individual e organizacional.

1.2.2. O CONCEITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho conforme advoga Luthans (1998), citado por Tella, *et al.*, (2007), prende-se com uma resposta emocional relativamente a uma situação do trabalho, sendo, muitas vezes, determinada pela maneira como o resultado atende ou excede as expectativas.

A satisfação no trabalho é descrita por Locke (1976, p. 1300) como “um estado emocional positivo ou de prazer, que resulta da avaliação do posto de trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”. Ideia esta reforçada por Brief (1998, p. 86, citado por Pina e Cunha, *et al.*, 2007, p. 180), que define este conceito como “um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade”.

Da mesma forma, conforme menciona Nohria, *et al.* (2008) a satisfação no trabalho reflete o grau em que as pessoas sentem que a empresa atende às suas expectativas no trabalho e satisfaz os contratos que foram estabelecidos.

A satisfação no trabalho tem uma perspetiva semelhante para Sempiane *et al.* (2002), citados por Ayub & Rafif (2011), que a relacionam com a avaliação que as próprias pessoas fazem acerca dos seus empregos, existindo uma relação positiva e recíproca entre o trabalho e a satisfação com a vida, num curto prazo, sendo que ao longo do tempo essa satisfação se vai tornando cada vez mais influente na vida da pessoa (Judge e Watanabe, 1993, citados por Ayub & Rafif, 2011). Esta ideia é, também, reforçada por Pina e Cunha, *et al.* (2007, p. 179) que descrevem a satisfação no trabalho como as “avaliações e afetos sobre objetos, condições e resultados”.

Por outro lado, Tsai, *et al.* (2007), constatam que enquanto alguns autores têm definido a satisfação como os sentimentos ou as respostas agressivas dos indivíduos, outros preferem defini-la como a diferença existente entre o ganho esperado e o ganho real.

A satisfação no trabalho está relacionada com a satisfação das necessidades, que é obtida através do trabalho, tendo um papel muito importante nas empresas, pois se, por um lado, a satisfação no trabalho leva ao crescimento organizacional, a insatisfação leva ao inverso, contribuindo, entre outros aspetos, para a redução do compromisso organizacional ou, até mesmo, para o abandono da organização (Netke, 2013).

1.2.3. RELAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Relacionando os dois conceitos é de salientar que tanto a motivação como a satisfação no trabalho são muito importantes na vida dos colaboradores, porque formam a razão fundamental para trabalhar, visto que quase todos os colaboradores trabalham com o intuito de satisfazer as suas necessidades (Netke, 2013).

Quando a força de trabalho está motivada e satisfeita acaba por estar mais comprometida com os objetivos da organização, o que vai contribuir para atrair e reter os colaboradores de alta qualidade, reduzindo, assim, a rotatividade de pessoal e contribuindo para o alcance de um melhor desempenho da organização.

No mesmo seguimento, destaca-se que a satisfação e a motivação dos colaboradores são muito importantes, na medida em que podem ser fatores chave para sair de uma situação de recessão económica e, consequentemente garantir um futuro próspero (Pouchová, 2011).

Conforme advoga Asproni (2004), a motivação é o fator mais importante para a produtividade e para a qualidade. Para tal, é importante adaptar os processos às necessidades das pessoas envolvidas. Por outro lado, a motivação no trabalho contribui para uma maior eficácia do trabalho em equipa.

No que diz respeito à medição do desempenho e dos resultados obtidos, Pina e Cunha *et al.* (2007), vêm constatar que a motivação tem um maior impacto nesse campo do que a satisfação, o que leva a crer que uma pessoa consegue estar motivada para o trabalho sem estar necessariamente satisfeita. Contudo, existem mais tipos de combinações

possíveis entre a motivação e a satisfação, como se pode visualizar na tabela 1, o que permite concluir que um indivíduo pode:

- I – Estar motivado e satisfeito;
- II – Estar satisfeito sem estar motivado;
- III – Estar motivado sem estar satisfeito;
- IV – Estar desmotivado e insatisfeito.

Tabela 1 – Relações entre satisfação e motivação

	Satisffeito	Insatisffeito
Motivado	I	III
Desmotivado	II	IV

(Fonte: Pina e Cunha, *et al.* p. 179)

Pode aferir-se que a motivação e a satisfação no trabalho se complementam e respondem a diferentes variáveis organizacionais, tais como a produtividade e as condições de trabalho. Por outro lado, é considerado que a motivação no trabalho melhora a satisfação no trabalho (Ayub & Rafif, 2011), sendo a motivação, deste modo, considerada como um dos principais determinantes da satisfação (Sledge, *et al.*, 2008), pelo que, à partida, quanto maior a motivação no trabalho maior será a satisfação.

1.3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Motivation is an invisible, internal and hypothetical construct, and that researchers, therefore, have to rely on established theories to guide them in the measurement of observable manifestations of work motivation (Pinder, 1998, citado por Ayub & Rafif, 2011).

Nos últimos 60 anos tem-se assistido a um grande desenvolvimento tanto das teorias da motivação no trabalho, como de muitos outros fatores que têm influência nos comportamentos dos colaboradores no local de trabalho (Ryan, 2011).

Nesse sentido, foram desenvolvidas várias teorias ao longo dos últimos 100 anos (Guga, 2012), existindo, dessa forma pontos de vista muito divergentes, que têm levado a conflitos entre as variadas teorias (Ferreira e Martinez, 2008).

As teorias da motivação podem ser divididas em dois tipos – as Teorias de Conteúdo e as Teorias de Processo. As Teorias de Conteúdo baseiam-se no pressuposto de que as pessoas têm objetivos ou necessidades individuais que motivam as suas ações, procurando, assim, explicar o que motiva as pessoas, e incluem as teorias de Maslow

(1943), Alderfer (1972), McClelland (1961), Herzberg (1966), McGregor (1967, 1969) Hackman e Oldham (1974).

Por outro lado, as Teorias de Processo tentam perceber como e porquê que as pessoas estão motivadas, e incluem as teorias de Vroom (1964), Adams (1965), Locke (1968) e Deci e Ryan (1985) tal como é possível comprovar na tabela 2 (Parsons & Broadbridge, 2006; Ferreira e Martinez, 2008; Chiang & Jang, 2008; Mawoli & Babandako, 2011; Arnolds & Boshoff, 2002).

Tabela 2 – Teorias da motivação: conteúdo e processo

Teorias de Conteúdo	Teorias de Processo
<i>Hierarquia das Necessidades</i> , de Maslow	<i>Teoria VIE</i> , de Vroom
<i>Teoria das Necessidades Adquiridas</i> , de McClelland	<i>Teoria da Equidade</i> , de Adams
<i>Teoria dos Dois Fatores</i> , de Herzberg	<i>Teoria do Goal Setting</i> , de Locke
<i>Teoria X e Y</i> , de McGregor	<i>Teoria da Auto Determinação ou da Avaliação Cognitiva</i> , de Deci e Ryan
<i>Teoria do Work Design</i> , de Hackman e Oldham	
<i>Teoria ERG</i> , de Alderfer	

1.3.1. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

No ano de 1943, Maslow, baseando-se na sua experiência clínica como psicólogo, decidiu delinear um modelo teórico sobre necessidades e motivação, designado como a hierarquia das necessidades (Hunter, 2012).

Nesse sentido, Maslow dividiu as necessidades humanas em cinco categorias – necessidades básicas ou fisiológicas, de segurança, de afiliação, de auto estima e de realização pessoal (figura 1) – e acreditava que estas poderiam ser organizadas hierarquicamente. Isto é, o nível mais elevado só se torna motivador quando os níveis anteriores são atendidos, por exemplo, as necessidades de segurança só geram motivação no indivíduo depois das necessidades básicas serem supridas, pois quando isso acontece estas já não geram motivação e assim sucessivamente com os outros níveis (Guga, 2012; Hunter, 2012; Ahmad, *et al.*, 2013 e Asproni, 2004).

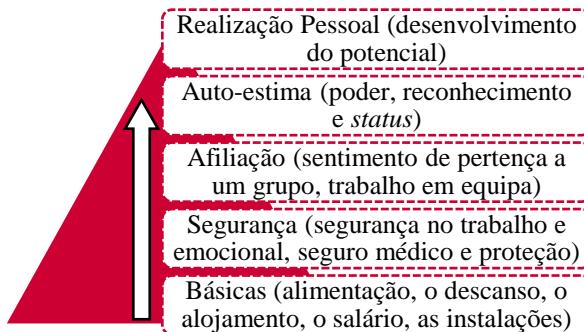


Figura 1 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades

É de destacar que embora esta teoria seja ensinada em todas as escolas de negócios do mundo, ela levou algum tempo até ser aceite e até ser aplicada na motivação no trabalho (Hunter, 2012).

1.3.2. TEORIA ERG

A Teoria ERG, de Alderfer, veio associar, à semelhança da Teoria de Maslow, a motivação a três categorias distintas de necessidades – Existência (*Existence*), Relacionamento (*Relatedness*) e Crescimento (*Growth*), conforme advogam Arnolds & Boshof (2002).

As necessidades de existência incluem as necessidades humanas básicas, como as necessidades fisiológicas e de segurança. Já as necessidades de relacionamento estão associadas à importância das relações interpessoais, prendendo-se com aspectos sociais, de aceitação e pertença e de *status*. Por último, as necessidades de crescimento representam o desejo dos indivíduos pelo desenvolvimento pessoal e pela auto realização (Arnolds & Boshoff, 2002 e Pina e Cunha, *et al.*, 2007).

Através da descrição destas três necessidades é possível verificar que existe uma elevada relação entre esta teoria e a de Maslow, tal como se pode comprovar na tabela que segue abaixo (tabela 3).

Tabela 3 - Relação entre a Teoria de Maslow e a Teoria de Alderfer

Maslow	Alderfer
Necessidades fisiológicas	Necessidades de existência
Necessidades de segurança	
Necessidades sociais	Necessidades de relacionamento
Necessidades de estima	
Necessidades de auto realização	Necessidades de crescimento

(Fonte: Pina e Cunha, *et al.*, 2007, p.158)

1.3.3. TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS

A Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland, é uma das teorias mais estudadas e veio definir três tipos de necessidades básicas ou motivos – afiliação, poder e realização – que são adquiridas pelas experiências e aprendizagens das pessoas ao longo da vida (McClelland, 1982, citado por Ferreira e Martinez, 2008).

Começando pela necessidade de afiliação e de relacionamento com um grupo esta desempenha um papel muito importante na motivação no trabalho, pois os grupos dão uma sensação de segurança que os indivíduos mais inseguros valorizam, proporcionam a noção do modo como se devem interpretar certos aspectos, como a forma de vestir, de pensar e de agir. De destacar ainda que, normalmente, esta necessidade é mais frequente no sexo feminino (Hunter, 2012).

Já a necessidade de poder, está relacionada com o facto de que muitas pessoas ambicionam atingir um certo poder, prestígio e/ ou *status* na sua carreira, através de símbolos de bens materiais, como boas roupas, casas grandes, carros caros, entre outros aspectos similares. Esta necessidade relaciona-se, também, com a vontade de exercer poder sobre o comportamento dos outros, controlando as suas vidas e o seu trabalho.

Por último, a necessidade de realização é referida quando sobressai o desejo de querer ter um excelente desempenho em situação de competição face a outras pessoas (Ferreira e Martinez, 2008), bem como desejo de ter *feedback* imediato, a preferência por projetos difíceis e desafiantes e uma grande preocupação com a tarefa, porque são criados objetivos difíceis que estas pessoas querem ver alcançados (Hunter, 2012).

Esta teoria menciona que cada pessoa assume estas três necessidades em diferentes graus, mas que, em determinada altura das suas vidas, há sempre alguma que vai prevalecer face às outras (Hunter, 2012).

1.3.4. TEORIA DOS DOIS FATORES

Na década de 60, Herzberg vem propor a Teoria dos Dois Fatores, sugerindo que os seres humanos têm dois conjuntos distintos de necessidades relacionadas com o trabalho – os fatores de higiene e os fatores motivadores (Lundberg, *et al.*, 2009 e Hunter, 2012).

Começando pelos fatores de higiene, estes dizem respeito às necessidades básicas que os indivíduos possuem (Lundberg, *et al.*, 2009) e caracterizam-se por reduzir a insatisfação de uma pessoa com a situação de trabalho. Contudo, por si só, não

contribuem para a motivação dos colaboradores. Isto é, se estes fatores não forem cumpridos podem levar à insatisfação, mas se forem cumpridos não são geradores de motivação. Assim, os fatores de higiene incluem aspectos como o salário, o *status*, a segurança, as condições de trabalho, as políticas da empresa, os benefícios extra, as relações interpessoais – com o chefe e com os colegas – e a supervisão técnica (Lundberg, *et al.*, 2009; Hunter, 2012).

Já no que concerne aos fatores motivadores, relacionados com as necessidades de crescimento, pode aferir-se que são os principais geradores de motivação que resultam, consequentemente, na satisfação no trabalho. Deste modo, estes fatores estão relacionados com aspectos como um trabalho variado e desafiante, o reconhecimento e o sentimento de realização, a responsabilidade, a realização e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal (Pina e Cunha, *et al.*, 2007).

É importante salientar que esta teoria desenvolvida por Herzberg foi, desde logo, aceite pelos profissionais tornando-se, consequentemente, como foco principal em muitos estudos (Hunter, 2012).

Na figura 2 é possível observar uma síntese das quatro teorias supramencionadas, bem como a relação existente entre elas, sendo que as três primeiras se traduzem em necessidades dos indivíduos e a última nos fatores que podem satisfazer essas mesmas necessidades.



Figura 2 - Relação entre quatro teorias da motivação
(Fonte: Pina e Cunha, *et al.*, 2007, p. 163)

1.3.5. TEORIA X E Y

Na Teoria X e Y, de McGregor, é evidenciado que o comportamento dos indivíduos é determinante no funcionamento das organizações, pelo que a partir do momento em que

se consegue explicar o comportamento dos indivíduos é possível explicar o comportamento das organizações (Chambel e Curral, 2008).

Foram distinguidos dois tipos de teorias – a X e a Y, sendo que a primeira remete para as ideias tradicionais sobre a natureza humana, onde as motivações económicas e sociais ocupam um papel fulcral, dando-se, primazia à motivação extrínseca. Nesta teoria, os colaboradores mostram-se incapazes de adotar um comportamento autónomo e têm pouco a oferecer no que diz respeito à resolução de problemas organizacionais (Kopelman, *et al.*, 2008).

Por sua vez, a adoção da teoria Y leva a uma forma mais inovadora e criativa da gestão em que os colaboradores têm capacidade de auto controlo e orientação e de fornecer ideias e sugestões importantes para melhorar a eficácia organizacional. Assim, a implementação desta teoria vem permitir que sejam executadas práticas adequadas de gestão, como o estabelecimento de objetivos e recompensas e a oportunidade de participar na tomada de decisão, o que contribui para que os objetivos individuais e organizacionais sejam realizados simultaneamente (Kopelman, *et al.*, 2008).

1.3.6. TEORIA DO WORK DESIGN

A Teoria do *Work Design*, desenvolvida por Hackman & Oldham, identifica cinco características principais do trabalho que têm influência no rendimento e nos pressupostos motivacionais dos colaboradores – variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback* (Ferreira e Martinez, 2008).

Desta forma, é possível com estas cinco características calcular um Índice Potencial Motivador (IPM) que permite refletir as dimensões do trabalho que têm um maior peso e qual o potencial motivador total de um determinado trabalho, podendo variar entre o 1 e o 343 (todas as características no mínimo = 1 ou no máximo = 7). A fórmula é a seguinte (Hackman & Oldham, 1974):

$$IPM = \frac{(Variedade + Identidade + Significado)}{3} \times Autonomia \times Feedback$$

De destacar que cada indivíduo valoriza diferentes características e, neste caso em concreto, diferentes dimensões do trabalho. Pelo que, os indivíduos que valorizam mais o sentimento pessoal de realização e crescimento respondem, à partida, de forma mais positiva um elevado potencial motivador no trabalho. Ao invés das pessoas que não

valorizam tanto o crescimento pessoal e a realização, pois isso pode levar a um certo desconforto.

Importa, assim, salientar que esta teoria é medida através de um Questionário – o *Job Diagnostic Survey* (JDS) – em que existem questões para aferir cada uma das cinco dimensões do trabalho:

- Variedade de competências remete para o grau em que um determinado trabalho requer uma variedade de atividades, talentos e habilidades diferentes por parte do colaborador para que o trabalho seja realizado;
- Identidade da tarefa refere-se ao grau em que o trabalho requer a conclusão de um “todo”, isto é, realizar um trabalho do princípio ao fim, com um resultado que seja visível;
- Significado da tarefa remete para o grau em que o trabalho tem um impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas, quer na própria organização ou na envolvente externa;
- Autonomia indica o grau em que o trabalho proporciona liberdade, independência e permite ao colaborador que seja ele a planejar o seu próprio trabalho e os procedimentos que devem ser utilizados para realizar o mesmo;
- *Feedback* divide-se em três tipos, em que 1) *feedback* do trabalho refere-se ao grau em que a realização do trabalho em si permite obter informação direta e clara relativamente à eficácia do desempenho do colaborador; 2) *feedback* dos superiores está relacionado com a quantidade de informação sobre o seu trabalho que o colaborador recebe por parte dos seus superiores; 3) Relação com os colegas refere-se ao grau em que o colaborador obtém informação sobre o seu trabalho por meio da convivência com outras pessoas.

Em jeito de síntese, desta Teoria, na figura 3 são apresentados os contributos que as cinco dimensões do trabalho podem ter. De destacar que são evidenciados três estados psicológicos – o significado, a responsabilidade e o conhecimento dos resultados – que funcionam como um elo de ligação entre as dimensões do trabalho e os resultados daí obtidos, como a motivação, o desempenho e a satisfação.

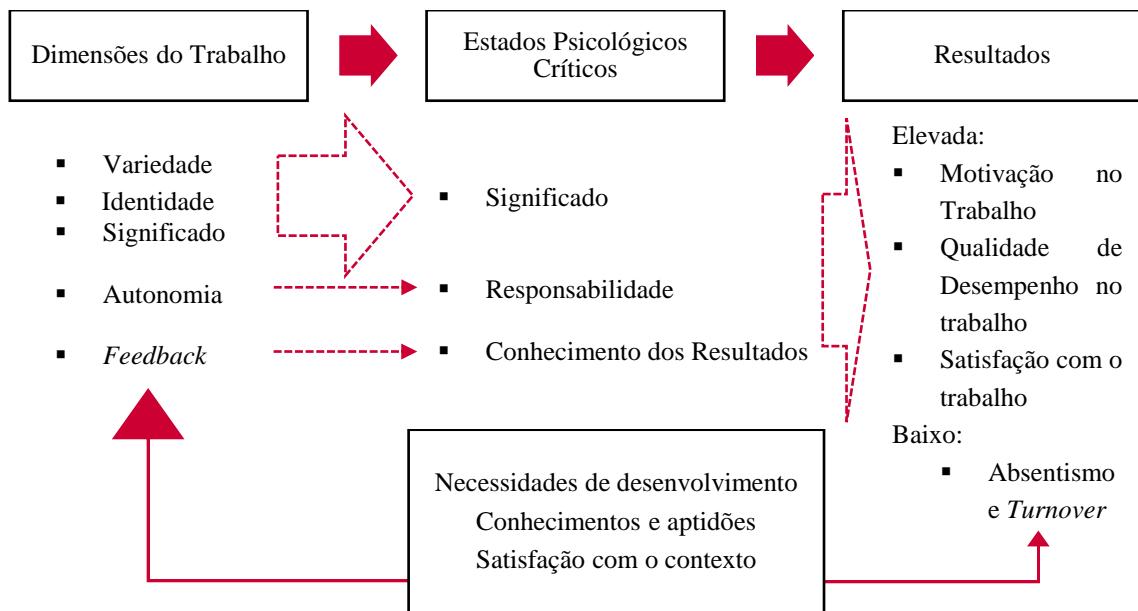


Figura 3 – Modelo das características da função
(Pina e Cunha *et al.*, 2007, p. 163 e Hackman & Oldham, 1976)

1.3.7. TEORIA VIE

A Teoria da expectativa da motivação, designada, também, como Teoria VIE foi desenvolvida por Vroom, em 1964 (Ferreira e Martinez, 2008; Chiang & Jang, 2008). Esta teoria explica os processos individuais utilizados para tomar decisões entre várias alternativas de comportamento (Chiang & Jang, 2008). Reforçando esta ideia Ferreira e Martinez (2008) vêm salientar que esta teoria pressupõe que o comportamento do indivíduo é resultado de uma escolha consciente entre várias alternativas, que visam a maximização do prazer e a redução da dor.

A teoria da expectativa surge por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Força da Motivação} = f(\text{expectativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valênci})$$

Observando a fórmula importa explicar cada um dos conceitos que esta apresenta. Deste modo, a força da motivação consiste na força que direciona alternativas comportamentais específicas aquando do surgimento de várias opções de comportamento selecionadas pelos indivíduos. Esta força motivacional é uma função de três percepções distintas:

- Expetativa que está associada à convicção de que o esforço levará a um bom desempenho e é baseada na experiência do passado;

- Instrumentalidade que está relacionada com a crença de que um bom desempenho originará resultados desejados e é afetada pela confiança, pelo controlo e pelas políticas;
- Valência refere-se ao valor que um indivíduo coloca nas recompensas, como a função das necessidades, os objetivos, os valores e as preferências.

Esta teoria, de acordo com Chen & Lou (2002) citados por Chiang & Jang (2008, p. 314), “fornece um quadro geral para avaliar e interpretar o comportamento dos colaboradores na aprendizagem, na tomada de decisão, na formação de atitude e na motivação”.

1.3.8. TEORIA DA EQUIDADE

A igualdade e a desigualdade, a justiça e a injustiça aparecem evidenciadas em diversas situações da vida das pessoas, protagonizando sentimentos e/ ou momentos de diferentes estados psicológicos, que influenciam as atitudes das pessoas.

É neste seguimento que surge a Teoria da Equidade, de Adams, que menciona que os sentimentos de igualdade e desigualdade resultam, principalmente, da interpretação que os indivíduos fazem relativamente aos seguintes fatores (Latham & Ernst, 2008; Pina e Cunha *et al.*, 2007 e Ferreira e Martinez, 2008):

- Resultados obtidos com o trabalho/ Recompensas, como a remuneração, as promoções, entre outros;
- Esforço/ contribuição;
- Comparação com os colegas de trabalho.

A título de exemplo, o que pode gerar sentimentos de desigualdade é o desequilíbrio entre o esforço e a dedicação de um indivíduo e aquilo que ele recebe em comparação com outros, dentro ou fora da organização, o que, por conseguinte, leva à desmotivação dos colaboradores e a problemas organizacionais (Ferreira e Martinez 2008; Pina e Cunha *et al.*, 2007; Bawoli & Babandako, 2011).

1.3.9. TEORIA DO GOAL SETTING

A Teoria do *Goal Setting* – fixação de objetivos – desenvolvida por Locke tem por base os seguintes pressupostos (Latham & Ernst, 2008):

- Os objetivos específicos elevados levam a um melhor desempenho, ao invés do que acontece quando não se estabelecem objetivos ou quando estes são muito vagos;
- Quanto mais difícil for o objetivo mais elevado será o desempenho;
- Variáveis como os incentivos monetários, participação nas tomadas de decisão, concorrência e *feedback* só aumentam o desempenho da pessoa que tenha estabelecido objetivos específicos elevados.

Esta teoria assume, assim, que o comportamento humano é guiado pelo estabelecimento de objetivos conscientes (Locke, 1968, citado por Bawoli & Babandako, 2011).

1.3.10. TEORIA DA AUTO DETERMINAÇÃO

A Teoria da Auto Determinação, desenvolvida por Deci & Ryan, em 1985, tem tido um grande contributo na explicação da motivação no trabalho, pois esta centra-se na maximização do potencial humano, considerando que os indivíduos auto determinados são responsáveis pelos seus próprios comportamentos, agindo de forma voluntária, intencional e por iniciativa própria (Deal *et al.*, 2013).

Assim, de acordo com Gagné & Deci (2005), a Teoria da Auto Determinação centra-se na diferença entre a motivação autónoma e a motivação controlada. Com a motivação autónoma estão relacionados os aspetos que envolvem a motivação intrínseca, isto é, quando as pessoas se envolvem numa atividade meramente pelo facto de a acharem interessante, como por exemplo, o facto de os colaboradores, frequentemente, trabalharem muitas horas apenas porque valorizam determinado projeto (Broeck, *et al.*, 2011). Ao invés, o uso de motivação extrínseca, nas primeiras experiências realizadas, estava mais associado à motivação controlada, pelo facto das pessoas agirem com uma determinada pressão ou por terem que se envolver em determinadas ações, com vista ao alcance de recompensas.

Nesta teoria, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca funcionam como um *continuum*, isto é, a teoria da autodeterminação vai desde a fase de desmotivação e passa pelas seguintes fases (Gagné & Deci, 2005):

- Motivação extrínseca: inclui a motivação externa (relacionada com as punições e com uma motivação controlada); a motivação introjetada (associada a uma motivação moderadamente controlada); a motivação identificada (reúne a importância dos objetivos, dos valores e das normas e já se define como uma motivação moderadamente autónoma) e a motivação integrada (compreende a coerência entre os objetivos, os valores e as normas, estando associada a uma motivação autónoma);
- Motivação intrínseca: reúne o interesse e o prazer ou gosto pela tarefa – motivação intrinsecamente autónoma.

Ainda de acordo com Broeck, *et al.* (2011) é de realçar o facto da motivação autónoma contribuir para um desempenho eficaz e alcance de bem-estar, em detrimento da motivação controlada que pode revelar-se como prejudicial no alcance de resultados, essencialmente, quando as tarefas exigem mais flexibilidade que aquela que é efetivamente atribuída.

Face à abordagem efetuada pode verificar-se que são várias as teorias existentes e os autores tentam explicar os aspetos que podem envolver a motivação no trabalho, repercutindo-se, *a posteriori*, no alcance de mais produtividade, desempenho e satisfação no trabalho.

1.4. MODELOS DA SATISFAÇÃO

No que diz respeito aos modelos da satisfação estes encontram-se divididos em três grupos distintos (Pina e Cunha, *et al.*, 2007) – os modelos centrados no indivíduo (fatores internos), os modelos centrados nas situações (fatores externos) e, por fim os modelos centrados nas interações (fatores internos e externos).

1.4.1. MODELOS CENTRADOS NO INDIVÍDUO

Os modelos centrados no indivíduo remetem, conforme advogam Pina e Cunha, *et al.* (2007), para fatores internos, nomeadamente, as características individuais, como a determinação, a predisposição para trabalhar, a ambição, entre outros aspetos capazes de gerar maior satisfação em todas as situações, mesmo as mais adversas.

Esta abordagem pode dividir-se em dois grupos distintos – o modelo dos efeitos pessoais específicos e o dos efeitos pessoais inespecíficos (Harvey, *et al.*, 1991, citados por Pina e Cunha, *et al.*, 2007). O primeiro grupo relaciona as características pessoais –

variáveis demográficas e as diferenças individuais - com o grau de satisfação com o trabalho, cujo principal objetivo é determinar se o grau de satisfação com o trabalho é explicado pelas diferentes características pessoais.

Já o segundo grupo aparece associado à tentativa de explicação da influência que as variáveis pessoais podem ter na determinação da satisfação, contudo e tal como o nome indica – inespecíficos - ao invés da primeira, esta não define *a priori* quais são as variáveis pessoais.

Contudo, a aplicação deste modelo revelou que não existem fatores pessoais suficientes para a explicação da satisfação com o trabalho, tendo sido necessário, para tal, recorrer ao modelo que segue abaixo (Pina e Cunha, *et al.*, 2007).

1.4.2. MODELOS CENTRADOS NAS SITUAÇÕES

Os modelos centrados nas situações baseiam-se na ideia de que a satisfação é determinada pelas características da situação, procurando encontrar quais as características do contexto ou da situação que mais se relacionam com os níveis de satisfação.

Neste seguimento, são consideradas como principais características - o clima organizacional, as características do trabalho e a informação social. Começando pelo clima organizacional pode constatar-se que este pode influenciar a satisfação a nível individual, pois está relacionado com os valores, as normas, as atitudes e os comportamentos dos membros de um determinado grupo.

As características do trabalho estão relacionadas com os níveis de satisfação, que aparecem mais evidenciadas aquando da existência de uma necessidade mais acentuada de desenvolvimento dos trabalhadores. Este facto não se verifica nos colaboradores que apresentam uma menor necessidade de desenvolvimento, pois estes atribuem maior ênfase às características da situação, ao invés do trabalho (Pina e Cunha, *et al.*, 2007).

A informação social vem realçar a ideia de que os indivíduos adaptam as suas crenças, atitudes e comportamentos mediante o contexto social em que estão inseridos, o que permite concluir que a satisfação no trabalho pode ser influenciada pelo contexto social.

1.4.3. MODELOS CENTRADOS NAS INTERAÇÕES

Por último, os modelos centrados nas situações vêm fazer uma conjugação dos fatores internos com os fatores externos, com o intuito de aferir o motivo pelo qual se gera satisfação e insatisfação, ou seja, o comportamento dos indivíduos é consequência destes fatores.

Associados a este modelo surgem alguns conceitos – coerência, congruência e interações dinâmicas.

Começando pelo conceito de coerência este vem mencionar que “o comportamento não deve ser entendido como resultado direto das situações” (Pina e Cunha *et al.*, 2007, p.186), pois difere de pessoa para pessoa e das suas ações para com os outros, isto é, há uma lógica de coerência entre o comportamento das pessoas e a construção que elas fazem sobre as situações.

Já a congruência vem reforçar a importância de colocar as pessoas em situações que vão de encontro com as suas expectativas, conduzindo consequentemente à sua satisfação.

Nas interações dinâmicas é reforçada a ideia de que o comportamento não se baseia apenas na pessoa e no contexto em que a pessoa se encontra, pois o próprio contexto é gerado pela pessoa e pelo seu próprio comportamento, ou seja, em vez de as pessoas se comportarem mediante a situação, elas devem ser capazes de gerar a própria situação.

Esta abordagem é considerada a mais indicada no que diz respeito ao estudo da satisfação, pois consegue englobar as duas outras abordagens (indivíduo e situação). Contudo, Pina e Cunha *et al.* (2007) vêm acrescentar a necessidade de continuar a investigar e a analisar empiricamente esta abordagem.

1.5. FATORES QUE GERAM MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

No que concerne aos fatores que geram motivação e satisfação no trabalho é importante, em primeiro lugar, perceber se o dinheiro é um incentivo fundamental, ao ponto de não existir outro incentivo ou estratégia de motivação e satisfação com o mesmo valor (Locke *et al.*, 1980, citados por Rynes *et al.*, 2004) ou até com mais significado para os indivíduos.

Importa clarificar as seguintes questões:

- Será que só o dinheiro é capaz de motivar as pessoas no trabalho?

- Ou será que existem outros fatores capazes de gerar tanta ou mais satisfação no trabalho?
- Que fatores motivam os colaboradores?
- Quais são as causas e as consequências da satisfação?

Nesse sentido, é fundamental que haja uma compreensão dos fatores que aumentam e/ou diminuem a vontade de trabalhar por parte dos colaboradores (Imai, *et al.*, 2010), o que tem representado um grande desafio para os gestores, pois é crucial que estes entendam o que motiva os colaboradores ou os membros da sua equipa, usando táticas diferentes para pessoas diferentes, pois o que motiva um indivíduo pode não se repercutir da mesma forma noutro indivíduo, uma vez que cada indivíduo tem necessidades diferentes, que mudam ao longo do tempo (Adyasha, 2013) (figura 4).

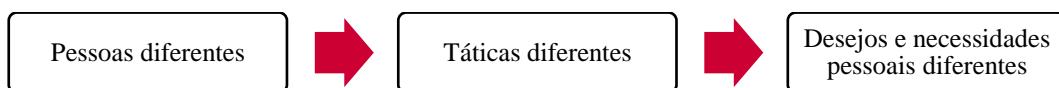


Figura 4 - Motivação Dos Colaboradores

Para motivar de forma eficaz, é necessário determinar o que é valorizado pelo trabalhador a nível individual, de modo a que as estratégias motivacionais sejam alinhadas nesse sentido, sempre que possível, ou seja, é necessário reconhecer os valores que motivam os trabalhadores e, por conseguinte, procurar alinhá-los com o desempenho organizacional, pois isso contribui para uma crescente motivação e um consequente aumento da produtividade (Michaelson, 2005).

Por outro lado, Guga (2012) considera que a definição clara de objetivos e metas constituem não só um fator de avaliação como também de motivação das pessoas dentro das empresas, contribuindo, *a posteriori*, para que esta sobreviva. Acrescentando, ainda, que os investimentos feitos em formação têm tido repercussões bastante positivas nos colaboradores, bem como o *feedback* contínuo. Contudo, não basta que os objetivos individuais estejam definidos de forma clara, é necessário que estes estejam alinhados com os objetivos organizacionais (Devadass, 2011).

Contudo, para Jehanzeb *et al.* (2012), os programas de motivação representam uma componente chave que permite relacionar o desempenho do empregado com o fator de sucesso, considerando que os indivíduos se encontram motivados quando alcançam as

suas necessidades. Por outro lado, a remuneração e as promoções também contribuem para a motivação dos colaboradores.

Deve dar-se liberdade aos colaborados e fazê-los confiar neles próprios para conseguir motivá-los, pois só se eles quiserem fazer as coisas e forem encorajados a fazê-las vão acreditar que são capazes. Isso aumenta a auto eficácia e, consequentemente leva a um desempenho excepcional. É importante não esquecer que se devem ter cuidados, como a atribuição de um trabalho à pessoa certa (Adyasha, 2013), pois um trabalho significativo também é um fator motivador no trabalho (Michaelson, 2005).

Conforme refere, ainda, Adyasha (2013) 50% da motivação provem de dentro da pessoa enquanto os outros 50% vêm do seu meio ambiente, principalmente da liderança. O líder assume, assim, um papel muito importante na motivação dos colaboradores, na medida em que é fundamental ser capaz de inspirar e motivar outras pessoas a realizar o trabalho necessário.

Para tal, é crucial apoiar as iniciativas dos colaboradores, reconhecer o seu trabalho, pois motivar as pessoas também requer a compreensão da natureza humana, bem como a gestão dos egos de cada um. Simples reconhecimentos muitas vezes tornam-se importantes para motivar os colaboradores, através do envio de um *e-mail* com um elogio ou da colocação de um calendário mensal com as datas de aniversários de cada um, pois tudo isso acaba por contribuir para a melhoria do desempenho. Com a combinação de reconhecimento e de recompensas tangíveis, a motivação funciona de maneira progressiva e cumulativa.

Por outro lado, é fundamental conseguir atrair e reter talentos, sendo necessário, para tal, implementar diferentes práticas, ao longo do tempo, que incentivem à mudança e estimulem as pessoas a darem o seu melhor no trabalho (figura 5).

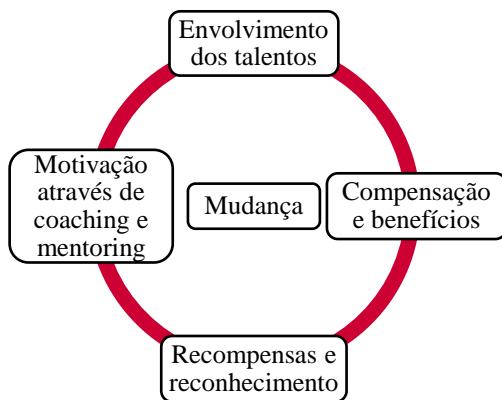


Figura 5 – O ciclo da motivação

(Adyasha, 2013, p. 102)

A combinação adequada de recompensas, incentivos e reconhecimento com atividades que fomentam o envolvimento dos colaboradores, o *feedback* adequado e oportuno, *coaching* ou *mentoring* deve ser integrada para manter as pessoas e incentivá-las a permanecer na organização, pois mesmo o melhor desempenho pode ser melhorado.

Sumarizando o que já foi mencionado, a motivação das pessoas no trabalho prende-se com os seguintes aspectos (Adyasha, 2013):

- Estimular um ambiente de trabalho adequado e propício;
- Criar uma estrutura de benefícios adequada, fazendo revisões sempre que necessário;
- Respeitar, reconhecer, recompensar e valorizar o trabalho realizado;
- Realizar ações de formação e promover o desenvolvimento de carreira.

Relativamente às causas da satisfação do trabalho, estas podem agrupar-se em individuais e organizacionais. As causas individuais estão relacionadas com os fatores demográficos e com as diferenças individuais; já as causas organizacionais relacionam-se com o salário, com o trabalho em si, com as perspetivas de carreira, com o estilo de chefia, com os colegas e com as condições físicas (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

A satisfação no trabalho reúne, assim, várias características do trabalho, como o trabalho, a remuneração, as oportunidades de promoção, a supervisão e os colegas de trabalho sobre as quais as pessoas têm uma resposta eficaz (Tella, *et al.*, 2007).

Analisando os fatores que motivam e satisfazem os colaboradores no ramo da hotelaria é abordado um estudo realizado aos recursos humanos do “Best Western Hotel Central Arad”. Desse estudo concluiu-se a importância da motivação dos colaboradores, usando diferentes formas de motivar. A maioria dos colaboradores considerou que os seus salários iam de encontro aos seus esforços. Já no que concerne à estabilidade no emprego, verificou-se que os colaboradores aprenderam a trabalhar como um todo devido ao seu longo relacionamento com a hotelaria. Contudo, este não foi um dos principais fatores motivacionais para os colaboradores (Silvia, 2012).

Verificou-se que os colaboradores não eram apenas motivados pelos salários, tendo sido necessário, para melhorar a situação atual, desenvolver o departamento de recursos humanos, motivar os colaboradores através de cursos de formação noutros hotéis e desenvolver planos de promoção de carreira para os colaboradores que mostram um alto nível de profissionalismo e lealdade.

Desse modo, os colaboradores motivados ajudam as organizações a sobreviver, pois acabam por ser mais produtivos, sendo primordial que os gestores percebam o que motiva os colaboradores (Guga, 2012).

Ao invés, os colaboradores desmotivados e insatisfeitos podem esforçar-se menos no trabalho, sair da organização e, até mesmo, provocar esse sentimento de insatisfação nos outros colaboradores ou produzir um trabalho de baixa qualidade (Adyasha, 2013).

Um dos principais problemas organizacionais, que leva à ineficiência é causado por um sistema de motivação inflexível, uma desvalorização da opinião e das necessidades dos colaboradores e por uma seleção inadequada das estratégias de motivação (Ramananskiené, *et al.*, 2011).

É de destacar que o sucesso dos gestores depende das capacidades dos seus colaboradores, sendo fundamental que estes, em vez de tentarem exercer controlo sobre os mesmos, deem primazia ao incentivo, ao encorajamento, à motivação e à satisfação, de modo a que consigam contribuir com o seu conhecimento e a sua experiência (Vlachoutsicos, 2011), que podem ser bastante vantajosas para as empresas.

1.6. INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DA MOTIVAÇÃO E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Após uma revisão sobre os conceitos de motivação e de satisfação no trabalho e os fatores geradores das mesmas, importa, no sentido de aprofundar um pouco mais este tema, verificar como é que as empresas podem medir a motivação e satisfação no trabalho.

Para tal, existem alguns instrumentos (tabela 4) que auxiliam a medição da motivação e da satisfação, o que é bastante útil para as empresas, pois permite que estas consigam percepcionar de forma mais realista se os seus colaboradores se encontram motivados e satisfeitos e que aspectos é que estes mais valorizam.

Nesse sentido, um dos principais instrumentos utilizados tem sido o *Job Diagnostic Survey Scale*, de Hackman e Oldham, mede o potencial motivacional dos postos de trabalho e está dividido em quatro partes principais – as dimensões do trabalho, onde se incluem as cinco características do trabalho já abordadas anteriormente (variedade de competências, identidade e significado da tarefa, autonomia e *feedback*); os estados psicológicos críticos; as reações afetivas para o trabalho (motivação no trabalho e satisfação geral e específica – remuneração, crescimento, supervisão, social e segurança) e necessidade de desenvolvimento pessoal (Hackman & Oldham, 1974).

Outro instrumento que pode ser utilizado para avaliar a motivação é o *Achievement Motivation Scale*, de Murray, que mede a necessidade de realização que consiste em três dimensões – o trabalho, o domínio e a competitividade. É uma escala de 5 pontos, em que o 5 corresponde a “concordo totalmente” e o 1 a “discordo totalmente” (Sultan, 2012).

Por outro lado, pode ser, também, utilizado o *The Motivation at Work Scale* (MAWS), de Gagné *et al.*, que está baseado na teoria da autodeterminação, mencionada anteriormente. O MAWS é composto por 12 itens, sendo que cada subescala é composta por 3 itens aos quais corresponde cada um dos tipos de motivação da teoria – a intrínseca, a identificada, a introjetada e a extrínseca. Esta escala varia de 1 a 7, em que o 1 corresponde ao “de modo algum” ou “discordo totalmente” e o 7 ao “exatamente” ou “concordo totalmente” (Gagné *et al.*, 2010; Ayub & Rafif, 2011).

É ainda apresentado um outro instrumento de avaliação da Motivação, por Furnham, *et al.* (2005) – o *Work Values Questionnaire* (WVQ) -, elaborado primeiramente por Mantech, em 1983, em que continha 24 itens, e revisto, *a posteriori*, em 1999 por Furnham, *et al.*, onde passou a conter 37 itens/valores. Este questionário varia numa escala de 6 pontos, em que 1 corresponde a “sem importância” e o 6 a “extremamente importante” e os inquiridos têm que avaliar quais os valores relacionados com o seu trabalho que consideram mais importantes. De ressalvar ainda que este questionário mede a motivação intrínseca (valores motivadores) e a motivação extrínseca (valores de higiene) (Furnham, *et al.*, 1999).

Por fim, importa referir um instrumento muito utilizado para medir o índice de satisfação no trabalho – o *Job Satisfaction Survey* (JSS), desenvolvido por Paul Spector, em 1985. Este questionário inclui 36 itens que devem ser respondidos mediante uma escala de 6 pontos, em que o 1 corresponde a “discordo totalmente” e o 6 a “concordo totalmente”. Estes itens visam medir nove aspectos da satisfação no trabalho – pagamento, promoção, supervisão, benefícios extras, recompensas, condições operacionais, colegas de trabalho, natureza do trabalho e comunicação (Spector, 1985).

Tabela 4 – Síntese dos instrumentos de avaliação da motivação e da satisfação

Autores	Dimensões	
Hackman e Oldham	<p>1. Características do trabalho (variedade de atividades; identidade e significado da tarefa, autonomia e <i>feedback</i>);</p> <p>2. Estados críticos psicológicos;</p>	<p>3. Reações afetivas para o trabalho (motivação e satisfação geral e específica – remuneração, crescimento, social, supervisão e segurança)</p> <p>4. Necessidade de desenvolvimento pessoal</p>
Murray	<p>1. Trabalho</p> <p>2. Domínio</p>	<p>3. Competitividade</p>
Gagné, <i>et al.</i>	<p>4. Motivação Intrínseca</p> <p>5. Motivação Identificada</p>	<p>6. Motivação Introjetada</p> <p>7. Motivação Extrínseca</p>
Furnham, <i>et al.</i>	<p>1. Motivação Intrínseca (valores motivadores)</p> <p>2. Motivação Extrínseca (valores de higiene)</p>	
Spector	<p>1. Pagamento</p> <p>2. Promoção</p> <p>3. Supervisão</p> <p>4. Benefícios extras</p> <p>5. Recompensas</p>	<p>6. Condições operacionais</p> <p>7. Colegas de trabalho</p> <p>8. Natureza do trabalho</p> <p>9. Comunicação</p>

1.7. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM DIFERENTES CONTEXTOS

Neste ponto serão abordadas a motivação e a satisfação no trabalho nos dois contextos base desta dissertação – o contexto de crescimento e o contexto de crise. Nesse sentido, é importante perceber se existem muitas diferenças entre ambos e se as empresas têm conseguido adaptar-se às diferentes situações.

1.7.1. CONTEXTO DE CRESCIMENTO

Será que as empresas localizadas em contextos emergentes têm conseguido contribuir para o crescimento dos seus colaboradores? E será que a importância da motivação e da satisfação no trabalho está enraizada nessas empresas? É importante clarificar esses aspectos para perceber que diferenças significativas é que podem existir entre os contextos.

Deste modo, será abordado, com base na literatura revista, um caso concreto de um estudo realizado a cinco hotéis no Brasil. Esse estudo utilizou a Teoria da Motivação dos Dois Fatores, de Herzberg, para avaliar a satisfação no trabalho na indústria hoteleira brasileira. Apesar de já terem sido feitos muitos estudos com base nesta teoria, este mostrou-se pertinente na medida em que pretendia explorar o mercado emergente (Sledge, *et al.*, 2008).

Os mesmos autores evidenciam o facto de o Brasil deter a maior indústria de turismo do continente. Contudo, com o estudo realizado verificou-se que as opiniões dos trabalhadores seniores tinham mais peso do que as dos trabalhadores de níveis inferiores. Por outro lado, a forma de simplificar os problemas, característica do povo brasileiro, foi utilizada para encontrar soluções para conflitos e gerir a incerteza no ambiente de trabalho, tendo sido comprovado um forte compromisso com o longo prazo, dada a grande importância atribuída à qualidade de vida e à capacidade de assumir riscos desconhecidos.

Os resultados do estudo realizado apoiam a utilização de fatores motivadores para promover os níveis de satisfação no trabalho entre os colaboradores do Hotel, sendo que os motivadores que apresentaram maior nível de satisfação foram o próprio trabalho e a realização, o que vem reforçar a ideia de Herzberg de que o trabalho em si e os bons sentimentos que o mesmo envolve podem prevalecer entre os colaboradores. Por outro

lado, também ficaram provados os valores brasileiros no que concerne à dignidade pessoal e à orientação para a família e à honestidade.

Contudo, foi verificado que alguns fatores de higiene, como o salário, a segurança, as políticas de trabalho e a administração, promovem a insatisfação dos colaboradores. Ao invés de outros fatores como a supervisão, as condições de trabalho, o relacionamento com os colegas e o *status*, que não provocaram insatisfação.

É de destacar ainda que Sledge, *et al.* (2008), vêm afirmar que houve um certo desconforto associado a perguntas relativamente ao grau de satisfação, o que pode levar a induzir que o emprego é muito valorizado e que as pessoas não conseguem mostrar insatisfação com o trabalho, pois o trabalho em equipa e, possivelmente, o compromisso com a organização é mais importante para o desempenho do que a satisfação no ambiente de trabalho.

Em suma, os fatores motivacionais de Herzberg mostraram quais os aspetos que promovem satisfação no trabalho, nomeadamente, o trabalho em si em que os colaboradores mostraram ter um elevado grau de satisfação. Por outro lado, foi constatado que a cultura para além de ajudar a explicar as diferenças motivacionais, também constitui um antecedente da satisfação no trabalho.

1.7.2. CONTEXTO DE CRISE

Após ter abordado as temáticas da motivação e da satisfação em contexto de crescimento, importa, agora, observar o que acontece efetivamente no que diz respeito à motivação no trabalho quando as empresas se encontram inseridas em contextos económicos mais frágeis.

Será que as empresas alteram a sua atitude face aos colaboradores aquando de uma situação de crise? É uma das questões que vai ser respondida ao longo deste tópico, a fim de perceber se as empresas têm a capacidade de se adaptar a diferentes contextos e situações para, *a posteriori*, conseguirem sobreviver e alcançar o sucesso.

Nesse sentido, e de acordo com Blinov, *et al.* (2012), é salientado que em contextos de crise as empresas sofrem uma queda da procura, assiste-se a uma divergência entre os interesses da empresa e os interesses dos indivíduos e os conflitos aumentam, sendo que

a opção, muitas das vezes, passa por fazer reduções ou reestruturações, o que acaba por se repercutir numa mudança nos níveis de motivação.

Foi feito um estudo com base no comportamento das empresas russas na crise da década de 1990 e de 2008, em que se concluiu que a adoção do modelo comportamental autoritário se mostrou eficaz em condições de crise, pelo facto de tentar colocar os processos em ordem e padronizá-los e de garantir um maior controlo dos recursos. Contudo, neste modelo os colaboradores são obrigados a obedecer ao gestor, criando-se, assim, uma forte dependência psicológica sobre o chefe (Blinov, *et al.*, 2012).

Os modelos paternalista e de suporte não se revelaram tão eficazes em condições de crise. O primeiro destinou-se ao trabalho a longo prazo, ao fortalecimento da lealdade, à proteção social dos colaboradores; o segundo tem como intuito assegurar que a organização responde de forma adequada aos desafios do ambiente externo, que está em constante mudança, prever a sua estabilidade dinâmica e cultivar o capital humano. Neste modelo de suporte privilegiam-se as relações de apoio, considerando a organização como um sistema social em que o elemento mais importante é o empregado.

Desse modo, numa primeira fase, a empresa havia utilizado o modelo paternalista, o que teve um efeito negativo na empresa, pois esta não conseguiu recuperar, podendo, assim, concluir-se que o uso prolongado deste modelo de comportamento organizacional só agravou a situação de crise, acabando por levar a empresa à falência.

Desta forma, em situação de crise, as condições de trabalho alteram-se, passando, nomeadamente, pela diminuição do nível de salários, pela diminuição da participação dos empregados na gestão, pela deterioração do clima moral e psicológico e pela redução da disciplina e da intensidade do trabalho.

Ao invés do que acontece em condições “normais” de motivação no trabalho, em condições de crise um dos fatores mais preocupantes para os colaboradores passa, essencialmente, pelos salários, pois temem que estes não sejam pagos atempadamente.

Neste seguimento, O'Donovan (2009) refere que em situações de crise aumentam, entre outros aspetos, a insegurança e a desconfiança bem como o *stress* e a ansiedade por parte dos colaboradores. Para tal, considera ser importante que os gestores reconheçam

e valorizem o trabalho e o desempenho dos seus colaboradores com frequência, de modo a que estes se sintam motivados.

Por outro lado, Pouchová (2011) vem acrescentar que é em tempos de crise que se devem valorizar mais os recursos humanos, pois estes constituem o recurso mais importante da empresa e tudo o que é investido para o seu desenvolvimento acaba por ter um retorno rápido e significativo, pois só uma motivação adequada consegue levar ao alcance de um desempenho máximo por parte dos colaboradores.

Assim, em condições de crise é fundamental que as empresas percebam a importância do capital humano, da motivação e da satisfação no trabalho para que essa situação não tenha efeitos negativos no desempenho e na competitividade da empresa. Nesse sentido, a gestão de recursos humanos tem como principal função reter e motivar os colaboradores-chave que podem ajudar a empresa a superar a crise. É também essencial que a empresa conheça os seus colaboradores e utilize os seus conhecimentos para tentar prosperar no futuro (Pouchová, 2011).

Em condições de crise é imprescindível que haja uma relação aberta, baseada na honestidade, na confiança e na sinceridade entre os gestores e os colaboradores, tentando que haja uma compreensão mútua sobre a difícil situação que se atravessa. De destacar ainda que o líder tem um papel fundamental neste processo que muitas vezes leva a mudanças nas organizações, sendo necessário, para tal, que as pessoas sejam alertadas sobre as transformações que possam advir, mantendo-se, assim, um relacionamento baseado nos valores acima transcritos Blinov, *et al.* (2012).

1.8. TENDÊNCIAS FUTURAS DA MOTIVAÇÃO E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Apesar da motivação e da satisfação no trabalho serem temáticas estudadas por vários autores ao longo de muitos anos existem ainda alguns aspetos que não foram esmiuçados o suficiente para retirar conclusões mais viáveis e plausíveis.

De acordo com Adyasha (2013), ainda não existem muitos estudos que analisem o que os grupos de gestores têm feito para conseguir motivar os seus colaboradores. Este aspeto é importante ser analisado pelo facto de que pode ajudar os líderes e os gestores a ter uma maior percepção sobre as diferentes técnicas que existem para motivar os seus

colaboradores ou os membros da sua equipa, a fim de estes darem o seu melhor no trabalho e, por conseguinte, consigam crescer dentro da organização.

Por outro lado, Michaelson (2005) considera importante progredir, no futuro, no sentido de compreender os valores humanos que influenciam a motivação no trabalho, isto é, tem que haver um esforço acrescido por parte das empresas em perceber e conhecer aquilo que é efetivamente valorizado pelos colaboradores, pois caso isso não aconteça pode levar a uma queda no passado, como já aconteceu outrora.

É ainda essencial estimular mais a investigação no que concerne à relação existente entre o trabalho significativo e a motivação no trabalho.

Ainda no que concerne ao futuro da motivação no trabalho, Steers, *et al.* (2004) vêm mencionar que, em 2001, foram selecionados num Seminário, seis artigos com ideias sobre o futuro da motivação no trabalho. Estes artigos tinham como objetivo estudar as teorias da motivação no trabalho, adaptá-las e ampliá-las, para que, *a posteriori*, estas sejam capazes de atender às novas realidades do mercado de trabalho. Portanto, é importante que se consigam desenvolver as teorias da motivação no trabalho, adaptando-as ao contexto atual para que estas se tornem mais úteis para os profissionais.

É possível constatar que, apesar da vasta literatura existente, ainda há um longo caminho a percorrer no que diz respeito à motivação e à satisfação no trabalho, tentando adaptar esta temática e as teorias inerentes aos dias de hoje.

1.9. FORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS

Face ao exposto pretende-se estudar quatro objetivos operacionais em duas realidades contextuais distintas, que serão abordadas no capítulo seguinte.

O primeiro objetivo operacional visa *verificar quais os grupos profissionais que estão mais motivados e satisfeitos com o trabalho*. Este objetivo prende-se com a importância de verificar se os grupos profissionais que estão mais motivados e satisfeitos são os que se encontram na área operacional ou os departamentos que funcionam como suporte a toda essa área. Isto vai permitir o foco num grupo de profissionais que pode vir a merecer mais atenção em matéria de motivação e de satisfação para melhorar índices de desempenho e produtividade no trabalho.

No segundo objetivo operacional pretende-se *comparar as características do trabalho nas duas unidades hoteleiras em estudo e nos grupos profissionais de cada uma das UH*. Pretende-se verificar se existem ou não diferenças nas características do trabalho em ambas as unidades hoteleiras e nos grupos profissionais, o que irá permitir averiguar se o potencial motivador é similar ou se varia mediante os contextos económicos e sociais.

Com o terceiro objetivo operacional pretende-se *comparar as componentes da satisfação específica nas duas unidades hoteleiras em estudo e nos grupos profissionais de cada uma das UH*. Este objetivo surge com o intuito de estudar se os colaboradores se encontram satisfeitos com aspetos como a remuneração, o crescimento, a supervisão, a segurança e a vertente social.

Por último, o quarto objetivo operacional é *verificar se a premissa de que um país em desenvolvimento económico apresenta índices de motivação e de satisfação no trabalho superiores a um país que está em crise*. Este objetivo visa analisar se os contextos de crise e de crescimento funcionam como preditores de diferentes níveis de motivação e de satisfação no trabalho.

CAPÍTULO II - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1. HISTÓRIA

Foi no ano de 1933 que surgiu o grupo Tivoli, com o prestigiado Hotel Tivoli Lisboa, o primeiro hotel deste grupo que, pelas suas características e pela sua evolução ao longo do tempo, se tornou num dos mais prestigiados grupos hoteleiros portugueses¹.

Este grupo conta, atualmente, com doze unidades hoteleiras em Portugal, divididas entre o Centro e o Sul do País e, devido ao seu sucesso, apostou na internacionalização, abrindo duas unidades hoteleiras no Brasil, uma em Salvador da Bahia, no ano de 2006, considerado um dos hotéis mais requintados da região e outra em São Paulo, em 2009.

O grupo tem uma oferta bastante diversificada e, como tal, as suas unidades hoteleiras encontram-se posicionadas do seguinte modo:

- Tivoli Collection, que engloba os Tivoli Palácio de Seteais, Lisboa, Victoria e *The Residences at Victoria, Ecoresort Praia do Forte e São Paulo Mofarrej*;
- Tivoli 5 Estrelas, que inclui o Tivoli Marina de Vilamoura;
- Tivoli 4 Estrelas, constituído pelos Tivoli Coimbra, Sintra, Jardim, Oriente, Carvoeiro, Marina de Portimão e Lagos.

A *Tivoli Hotels & Resorts* (TH&R) é, atualmente, propriedade da *Rioforte Investments*, do Grupo Espírito Santo, presente na área da hotelaria desde o ano de 1991. Esta aquisição da marca Tivoli pelo Grupo Espírito Santo acabou por contribuir para o reforço da oferta dos Hotéis no segmento dos Congressos e a nível turístico, nomeadamente, nas áreas de lazer e golfe.

Este grupo tem primado pela tradição, qualidade e conforto, preservando a sua personalidade e confirmado o sucesso do seu produto e serviço na sua própria evolução, apostando num serviço inovador, diferenciado e de excelência, o que contribui para que os hotéis sejam frequentados e procurados por personalidades do mundo dos negócios, da política e das artes.

Em 2008, o grupo iniciou o reposicionamento e a renovação da marca Tivoli, passando, nomeadamente, pela criação de uma nova identidade corporativa, pela renovação de várias unidades hoteleiras, pelo posicionamento diferenciador da concorrência, pela

¹ Manual do Colaborador e Manual de Acolhimento da TH&R

parceria com marcas de referência, como *Banyan Tree*, *Brasserie Flo* e *Olivier Avenida* e, pela expansão no Brasil, tal como já foi mencionado.

A marca optou, também, pela mudança do logotipo, que começou a simbolizar o caráter atual, moderno e distinto, a ascensão, o poder e o sucesso, referenciado pelo prolongamento da letra “V”, o preto e o branco representam a classe e a sobriedade, expressão do bom e do requinte que é reconhecido pelos clientes Tivoli (figura 6).



Figura 6 – Evolução logotipo TH&R

Foi neste reposicionamento que surgiu um novo conceito, com o projeto *Experience More*. Este conceito visa uma maior orientação para o cliente, através da colaboração dos profissionais das unidades hoteleiras que contribuem para que os clientes vivam uma experiência marcante e diferenciadora que, *a posteriori* supere as suas expectativas. O *Experience More*² é resultado da combinação das seguintes vertentes:

- *Experience Team* é uma evolução da estrutura tradicional de receção e *concierge*, com um enfoque muito maior no Cliente, acompanhando-o desde a fase de reserva até ao seu regresso a casa;
- *T/Services*: são serviços muito simples, mas que, pela sua conveniência e originalidade, marcam a experiência do cliente. Como por exemplo, o *T/Car* para trazer o cliente do aeroporto com todo o conforto ou um *T/Gift* para levar para casa um pouco da sua experiência.
- *T/Experiences*: são experiências pensadas à luz das possibilidades e valências de cada destino, sempre de forma original e genuína, como uma ida ao mercado com o chefe de cozinha ou um jantar romântico no *Elements Spa by Banyan Tree*.

Assim, este novo conceito representa um conjunto de serviços que pretendem proporcionar ao cliente mais do que uma noite de hotel, uma experiência memorável e única que começa no ato da reserva e termina com o seu regresso a casa.

² Manual do Colaborador e Manual de Acolhimento da TH&R

De destacar ainda que a operação do grupo Tivoli é suportada e apoiada pelos Departamentos Centrais, onde se encontram os Recursos Humanos, a área Administrativa e Financeira, os Sistemas de Informação, as áreas do Marketing e Comercial, as Compras, a Manutenção, a Direção de Projetos e Construções, a Direção de Planeamento e Controlo, o Jurídico e, por fim, a Administração. Estas áreas encontram-se divididas, em Portugal, entre Lisboa, com sede na Avenida da Liberdade, e no Algarve, em Vilamoura.

2.2. VISÃO, MISSÃO E VALORES

Os Hotéis Tivoli apresentam uma definição clara da sua visão, da sua missão e dos valores pelos quais se rege³.

Assim, no que concerne à visão dos Hotéis Tivoli esta passa, essencialmente, por “ser a referência portuguesa na hotelaria, encantando os clientes, valorizando os colaboradores e criando valor para os acionistas”, o que vem realçar a importância que o grupo atribui aos seus clientes e aos seus colaboradores, tentando estimular os colaboradores para que através do seu trabalho e forma de estar tenham a capacidade de cativar os clientes, na medida em que, fiquem com vontade de regressar aos Hotéis.

Por outro lado, a missão dos Hotéis Tivoli prende-se em “estar na liderança na hotelaria de 4 e 5 estrelas, em cada um dos mercados em que estão presentes”, o que revela que a marca pretende continuar a apostar na sua evolução constante, de modo a assegurar a sua posição em todas as unidades hoteleiras em que está presente, sendo uma referência e a primeira escolha para os seus clientes.

Quanto aos seus valores os Hotéis Tivoli que primam pelo prestígio e qualidade regem-se por meio de quatro principais valores:

- Inovação (diferenciação, ousadia e vitalidade), tentado encontrar algo que consiga diferenciar os Hotéis Tivoli dos seus principais concorrentes;
- Personalidade (elegância, prestígio e tradição), mantendo sempre presente a história de tradição, prestígio e a elegância que tem vindo a acompanhar e a ser característica deste grupo;
- Competência (profissionalismo, conhecimento, excelência e segurança), na medida em as competências de cada um são valorizadas, pois são elas que

³ Manual do Colaborador e Manual de Acolhimento da TH&R

contribuem para assegurar o sucesso da empresa, com a prestação de um serviço de qualidade e excelência;

- Responsabilidade (ética, confiança, compromisso social e ambiental), o que vem evidenciar a importância atribuída por este grupo a aspectos como a responsabilidade social, ambiental e a ética, de forma a que se consiga assegurar a confiança dos colaboradores, dos clientes e dos principais parceiros de negócio.

Este grupo tem como grande filosofia a manifestação permanente da paixão pelo serviço, que engloba os seguintes aspectos:

- Sorriso, pois um sorriso franco e genuíno facilita o serviço;
- Empatia, sendo importante saber colocar-se no lugar do outro;
- Reconhecimento, que se manifesta, por exemplo, através da utilização do nome do Cliente, fazendo com que este se sinta valorizado;
- Voz, isto é, ter a capacidade de falar pausadamente com uma tonalidade vocal firme, sóbria, segura e amável, com vista à prestação de um melhor serviço;
- Informação, transmitindo as informações úteis ao serviço, com rigor e precisão, com vista ao alcance de um melhor Serviço;
- Comunicação, adequando o discurso e a postura mediante o interlocutor;
- Ouvir, sendo necessário ter disposição não apenas para escutar, mas para compreender o que está a ser dito.

2.3. POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE

A política de sustentabilidade⁴ da TH&R é pautada por quatro vetores – qualidade, ambiente, segurança e responsabilidade social – que asseguram a gestão e a melhoria contínua das operações, com o intuito de:

- Exceder as expectativas dos clientes, nomeadamente, através de formação dos colaboradores e da implementação do sistema HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point);
- Prevenir os riscos para a segurança, assegurando uma resposta adequada, face a eventuais cenários de emergência e promovendo ações no sentido de prevenção de lesões, ferimentos e danos para a saúde;

⁴ Relatório de Sustentabilidade da Rioforte Espírito Santo Group (2012)
<http://tivolihotels.com/pt/menu-de-rodape/sustentabilidade/sustentabilidade.aspx>

- Minimizar os impactos ambientais negativos através da otimização do consumo dos recursos naturais, gerindo corretamente os resíduos e adotando uma estratégia para a Gestão Voluntária de Carbono;
- Contribuir para o desenvolvimento social e económico da Comunidade, promovendo e participando em ações de responsabilidade social, nomeadamente, voluntariado e apoio a famílias e a instituições de solidariedade social, quer a nível monetário, como de entrega de roupa, entre outros.

É de destacar que este grupo apresenta quatro hotéis certificados – o Tivoli Carvoeiro, em Qualidade e Ambiente, o Tivoli Marina de Vilamoura, em Qualidade e o Tivoli Coimbra e o Tivoli Oriente certificados em Qualidade, Ambiente e Segurança.

Desta forma, o grupo divulga esta política junto dos colaboradores, parceiros de negócio e ao público em geral para que esta seja compreendida e sejam adotadas práticas coerentes com a mesma, respeitando as normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, legislação aplicável, entre outros requisitos que possam ser necessários.

A implementação do Plano Estratégico de Sustentabilidade acelerou a concretização de ações nesta área e permitiu potenciar a sua reputação e a correlação da marca TH&R com os valores da Sustentabilidade, tendo-se conseguido uma redução dos consumos com o impacto ambiental (10% gasóleo e equipamentos, 7% água e 12% gás natural) e, ainda, um aumento de 1,4% no índice de satisfação dos clientes do Tivoli no Brasil, face a 2011.⁵

De salientar que no que diz respeito à área da responsabilidade social, o grupo Tivoli estabeleceu uma parceria com a Associação *Make a Wish*, que visa a concretização de sonhos a crianças entre os 3 e os 18 anos com doenças graves, progressivas, degenerativas ou malignas.

A TH&R tem vindo a promover o que de mais único e autêntico cada destino tem para oferecer, acreditando que a manutenção da sua atividade depende do compromisso que mantém para com a preservação ambiental e o desenvolvimento da comunidade local.

⁵ Relatório de Sustentabilidade da Rioforte Espírito Santo Group (2012)

2.4. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NA TH&R

No que toca à motivação e à satisfação dos colaboradores a TH&R tinha como prática recorrente a aplicação anual de um questionário de satisfação do colaborador, que visava medir fatores como a evolução na carreira, a natureza do trabalho, as condições de trabalho, a segurança e a estabilidade, a cooperação e o espírito de equipa, a remuneração, a orientação para o cliente, a formação e a comunicação e a informação.

A cada fator estavam associadas entre duas a quatro afirmações em que o colaborador indicava, numa escala de 1 a 4 pontos, a importância que atribuía a uma afirmação e qual o grau de satisfação com a mesma.

Contudo, a nível de motivação atualmente a TH&R não possui de nenhum instrumento que meça esta variável e o questionário de satisfação acima explicado foi aplicado pela última vez no ano de 2012, dada a necessidade de fazer uma melhoria, de modo a que os aspetos motivacionais possam ser enquadrados.

2.5. HOTEL TIVOLI ORIENTE⁶

No ano de 2001 nasce o Hotel Tivoli Oriente (HTO) (figura 7), um hotel de 4 estrelas, com uma vista deslumbrante sobre o rio e sobre o Parque das Nações (antiga Expo 98). O seu dinamismo, a tecnologia, a arte e a simpatia que o caracterizam têm contribuído para que seja o local eleito para reuniões de negócios ou fins-de-semana⁷.



Figura 7 – Logotipo HTO

O HTO, pela sua localização, torna-se acessível de qualquer ponto dentro e fora da cidade, pela Gare do Oriente, onde se cruzam redes de comboio, metropolitano, autocarro e táxis.

Este Hotel dispõe das seguintes características:

- 279 Quartos, incluindo 249 quartos duplos, 13 quartos individuais, 1suite sénior e 16 suites júnior;
- 11 Salas de reunião com capacidade máxima até 260 pessoas;

⁶ Manual do Colaborador e Manual de Acolhimento da TH&R
<http://www.visitlisboa.com/Conteudos/Entidades/Hoteis/HOTEL-TIVOLI-TEJO.aspx>
<http://tivolihotels.com/pt/hoteis/lisboa/tivoli-oriente/o-hotel.aspx>

⁷ <http://tivolihotels.com/pt/hoteis/lisboa/tivoli-oriente/o-hotel.aspx>

- O acolhedor Tivoli *Caffè* e o Restaurante *Grill Hippopotamus*, ideal para quem aprecia carne grelhada;
- E, ainda, uma piscina coberta.

De referenciar que o HTO, tal como as outras unidades do grupo, oferece aos seus hóspedes, para além de uma vista deslumbrante, elevados momentos de descontração complementados com serviços de qualidade, tanto na área de lazer como de negócios.

2.6. HOTEL TIVOLI SÃO PAULO – MOFARREJ

No ano de 2009 surge na cidade de São Paulo, no Brasil, um dos Hotéis mais prestigiados e reconhecidos da região – o Hotel Tivoli São Paulo – Mofarrej (HTSP) (figura 8)⁸.



Os clientes que optam por este Hotel de cinco estrelas, quer em viagens de negócios, quer em lazer, podem disfrutar das seguintes características:

- Cerca de 220 quartos redecorados, incluindo uma *suite* presidencial – a maior da América Latina -, 4 *collection master suite*, 12 *collection junior suite*, 48 *collection plus*, 36 *collection*, 18 *executive*, 52 superior, 45 *classic* e 2 *classics* adaptados para pessoas deficientes;
- Dois restaurantes: *Vintetres* que está situado no 23º andar, com uma vista maravilhosa para a Avenida Paulista e o *Bistrô Tivoli*, um local ideal para se disfrutar de um ambiente mais descontraído e informal;
- *Narã Bar & Lounge* onde são servidas bebidas e cocktails sofisticados;
- Dispõe, ainda, de *Elements SPA by Banyan Tree*, com tratamentos na melhor tradição oriental;
- 8 Salas de reuniões com capacidade até 600 pessoas.

Por outro lado, a localização deste hotel de luxo permite que tenha acessibilidade a vários pontos de interesse da Cidade de São Paulo, como teatro, museus, lojas e o cheiro das madeiras e flores do Brasil.

⁸ <http://tivolihotels.com/pt/hoteis/sao-paulo/tivoli-sao-paulo-mofarrej/o-hotel.aspx>

De destacar que, tal como as outras unidades hoteleiras do grupo (em Portugal e no Brasil), esta não é exceção quando se trata de apoiar iniciativas e causas que fomentem alertar as pessoas para as situações mais adversas que se atravessam, exemplo disso foi o facto de este Hotel ter sido o escolhido para promover o primeiro intercâmbio científico e profissional sobre a pesquisa e o tratamento do Cancro da Mama⁹.

A título de curiosidade pode, ainda, salientar-se que o Hotel Tivoli São Paulo - Mofarrej irá receber os Estados Unidos, aquando da realização da Copa do Mundo 2014. Contudo, de modo a que se mantenham os padrões de segurança exigidos, os colaboradores do Hotel não estavam autorizados a falar sobre o assunto¹⁰.

Tanto as características deste prestigiado hotel, como a sua própria localização e acessibilidade são capazes de prestar uma agradável e inesquecível estadia aos seus clientes.

⁹ <http://www.jb.com.br/anna-ramalho/noticias/2014/02/08/cancer-de-mama-e-tema-de-parceria-internacional/>

¹⁰ <http://www.jaenoticia.com.br/noticia/6217/Copa-do-Mundo:-Selecoes-exigem-de-videogame-a-churrasco>

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

Qual o caminho seguido para realizar esta dissertação? E porque razão foi tomado esse rumo? Que métodos e técnicas foram utilizados? Qual a amostra utilizada para aplicar o estudo da motivação e da satisfação no trabalho em contexto de crise e crescimento? É neste capítulo que vai ser dada a resposta a estas questões.

3.1. MÉTODO

A metodologia de investigação utilizada foi o Estudo de Caso, com recurso a duas unidades de análise – o *Hotel Tivoli Oriente* e o *Hotel Tivoli São Paulo*.

Conforme advoga Yin (1994, p.13), “o estudo de caso é uma investigação empírica que explora um fenómeno contemporâneo de forma detalhada e dentro do seu contexto real (...). Baseia-se num método de pesquisa que faz abordagens específicas, com base na vida real, para a recolha e a análise de dados. Esta metodologia pode incluir a análise de um indivíduo, um grupo, de fenómenos organizacionais, sociais, entre outros.

Do estudo de caso concreto, pretendeu-se, numa primeira fase, descrever e caracterizar as duas unidades hoteleiras em análise, de modo a que fosse possível, *a posteriori*, comparar os contextos de crise e de crescimento económico, com base nos resultados obtidos.

3.2. AMOSTRA

Esta pesquisa sobre motivação e satisfação no trabalho em contextos de crise e crescimento foi aplicada num dos grupos hoteleiros portugueses mais prestigiados, quer a nível nacional, como também internacionalmente – a Tivoli Hotels & Resorts.

Visto que este grupo tem as suas unidades hoteleiras espalhadas entre o Centro e o Sul de Portugal e em duas Cidades do Brasil a implementação desta temática assenta na medida em que estamos perante um País desenvolvido, mas em crise – Portugal – e um País em desenvolvimento, emergente – Brasil.

A escolha destas duas unidades hoteleiras como base comparativa recaiu, assim, com o facto de serem dois hotéis de cidade e de referência nos sítios em que estão localizados.

Este estudo contou com uma amostra total de 120 colaboradores, sendo que 84 correspondem ao Hotel Tivoli São Paulo, num total de 275 colaboradores, e os restantes

36 representam a amostra do Hotel Tivoli Oriente, que tem um total de 114 colaboradores.

3.3. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

As técnicas de recolha de dados incidem em estudos qualitativos, nomeadamente a análise documental feita com base na informação disponibilizada pelas duas unidades hoteleiras, pelo *web site* e, ainda, pelas sugestões dadas pelos colaboradores.

Para medição das variáveis em análise recorreu-se aos estudos quantitativos, através da aplicação de um questionário.

O questionário aplicado¹¹ foi uma adaptação ao *Job Diagnostic Survey*, de Hackman & Oldham, dado que no questionário original constam elementos que não seriam relevantes utilizar para a análise deste estudo. Dessa forma, foram incluídos no questionário os seguintes itens:

- Parte A, Secções I e II, composta por 22 questões que visam medir as características do trabalho - variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*;
- Parte B, constituída por 14 questões relacionadas com a satisfação específica - remuneração, segurança, social, supervisão e crescimento
- Parte C – grau de motivação e de satisfação global;
- Parte D – Dados gerais: género (feminino ou masculino), idade (intervalos: ≤ 25 anos, 26 – 35 anos, 36 – 50 anos e > 51 anos), estado civil (solteiro(a), casado(a), outra situação. Qual?), habilitações literárias (≤ ensino básico, ensino secundário e ensino superior), unidade hoteleira, Grupo profissional e antiguidade na função;
- Parte E – sugestões: campo onde se pretendia que os colaboradores apresentassem algumas sugestões acerca da motivação e da satisfação com o seu trabalho ou até para que pudessem expressar a sua opinião ou fazer recomendações.

A cada um destes aspectos acima evidenciados estavam inerentes um conjunto de questões, que deviam ser respondidas tendo por base uma escala de *likert* de sete pontos, que mediante o grupo de questões poderia variar entre 1 = discordo totalmente e

¹¹ Consultar Questionário Aplicado no Anexo 1

7 = concordo totalmente ou 1 = Extremamente/ totalmente insatisfeito/ desmotivado e 7 = Extremamente/ totalmente satisfeito/ motivado.

Abaixo segue uma tabela síntese (tabela 5) onde consta a estrutura do questionário e os itens correspondentes a cada um dos aspectos em estudo:

Tabela 5 – Síntese do questionário

Componente	Conteúdo da Componente	Itens
Variedade de competências	Existe variedade nas funções que desempenha? (...) O meu trabalho requer que eu ponha em prática um elevado número de competências complexas. O meu trabalho é bastante simples e repetitivo.	(A) I. 4; II.1 e II.5 (r.).
Identidade da Tarefa	Até que ponto o trabalho que desempenha implica fazer um todo ou é posteriormente acabado ou continuado por colegas seus ou por maquinaria automatizada? Isto é, o seu trabalho tem princípio meio e fim? O meu trabalho dá-me oportunidade de terminar o que comecei. O meu trabalho não me permite desempenhar o processo “produtivo” do princípio ao fim.	(A) I.3; II.11 e II.3 (r.).
Significado da Tarefa	De uma forma geral, que importância tem o seu trabalho? (...) Os resultados do meu trabalho podem afetar muitas outras pessoas. O meu trabalho não é muito importante para o coletivo.	(A) I.5; II.8 e II.14 (r.).
Autonomia	O seu trabalho exige que tenha autonomia, isto é, em que medida o seu trabalho permite que seja você a decidir o modo como o desempenha? O meu trabalho proporciona-me independência e liberdade razoável em relação ao modo como o desempenho. O trabalho não me dá oportunidade para usar da minha iniciativa ou julgamento em relação ao modo como o devo desempenhar.	(A) I.2; II.13 e II.9 (r.).
<i>Feedback</i> - Do trabalho - Dos superiores - Relação com os colegas	Até que ponto, o trabalho em si lhe fornece informação – <i>feedback</i> - sobre o seu desempenho? O simples desempenho das funções inerentes ao meu trabalho dá-me várias oportunidades para perceber se o estou a fazer corretamente. O meu trabalho em si dá-me poucas pistas em relação à qualidade do meu desempenho. Até que ponto, é frequente ou seus superiores ou colegas lhe dizerem o quanto está a desempenhar bem o seu trabalho? Os superiores dizem-me muitas vezes quando acham que estou a fazer um bom trabalho. Os meus colegas e superiores quase nunca me dizem que estou a realizar um bom trabalho. Até que ponto o seu trabalho requer que trabalhe com outras pessoas (como clientes ou colegas dentro da organização)? O meu trabalho requer muita cooperação com outras pessoas. O meu trabalho pode ser desempenhado adequadamente por uma pessoa sozinha, sem ter de consultar outras pessoas.	(A) I.7; II.4 e II.12 (r.); (A) I. 6; II.10 e II.7 (r.); (A) I.1; II.2 e II.6 (r.).
Motivação Geral	Considerando o seu trabalho nesta empresa, de uma forma geral, diria que o grau de motivação geral é de...	(B2) 1
Remuneração	A quantidade de salário e benefícios que recebo.	(B1) 2 e

	O grau em que sou remunerado de acordo com o contributo que tenho nesta organização.	9.
Segurança	A quantidade de segurança de trabalho que tenho. Grau de segurança relativamente ao meu futuro na empresa.	(B1) 1 e 11.
Social	As pessoas com quem falo e trabalho. A oportunidade de conseguir conhecer outras pessoas enquanto trabalho. A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto trabalho.	(B1) 4, 7 e 12.
Supervisão	O grau de respeito e de tratamento justo que recebo do meu chefe. A quantidade de apoio e orientação que recebo do meu superior. A qualidade global da supervisão que recebo no meu trabalho.	(B1) 5, 8 e 14.
Crescimento	A quantidade de desenvolvimento e crescimento pessoal que recebo ao fazer o meu trabalho. O sentimento de realização que recebo com o meu trabalho. A quantidade de pensamento e ação independente que posso exercer no meu trabalho. A quantidade de desafios no meu trabalho.	(B1) 3, 6, 10, 13.
Satisfação Geral	Considerando o seu trabalho nesta empresa, de uma forma geral, diria que o grau de motivação geral é de...	(B2) 2

3.4. PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS

No que diz respeito ao procedimento de recolha de dados e, começando pela análise documental, é de referir que, a mesma, foi iniciada mediante uma vasta pesquisa sobre a literatura existente na temática da motivação e da satisfação no trabalho. Para tal, *a priori*, foram utilizadas diversas bases de dados disponíveis, como por exemplo a *B-on*, a fim de encontrar o material teórico necessário para sustentar a componente prática desta tese. Por outro lado, para conseguir fazer a caracterização da empresa foi feita uma junção da informação disponibilizada pela TH&R, com a informação contida no *web site* e com recurso a notícias sobre as unidades.

O questionário foi alvo de aprovação por parte da Administração e, *a posteriori*, foi solicitada, pela Direção de Recursos Humanos, a autorização aos respetivos Diretores de cada Hotel para que o questionário pudesse ser aplicado nas suas unidades.

No Hotel Tivoli Oriente foi, numa primeira fase, enviado um *e-mail* a todas as chefias a explicar o questionário, em que consistia o estudo e a solicitar a colaboração de todos. Numa segunda fase, foram distribuídos pelas diversas chefias, 114 questionários (número total de colaboradores atualmente no HTO), a fim de que estas se encarregassem da distribuição dos mesmos pelos diversos colaboradores adstritos à sua secção/ área.

Em São Paulo, também, foi enviado um *e-mail* a explicar em que consistia o estudo, juntamente com o questionário, tendo sido solicitada uma adaptação do mesmo para o “português do Brasil”, de forma a que a dificuldade de entendimento da linguagem não se revelasse um entrave para a aplicação do mesmo. Posto isto, numa primeira fase foram distribuídos 50 questionários e, de forma a ter uma amostra mais representativa, foi solicitada uma segunda fase em que foram distribuídos 80 questionários pelos diversos departamentos (figura 9).

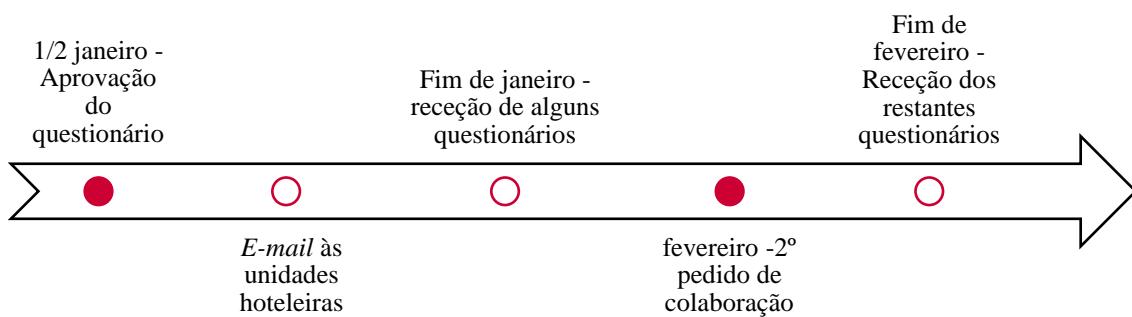


Figura 9 - Cronologia do procedimento de recolha de dados

3.5. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS

Os dados recolhidos foram analisados com recurso ao *software* estatístico *SPSS 20* (*Statistical Package for the Social Science*).

No SPSS recorreu-se, primeiramente, à caracterização do perfil dos inqueridos, seguida da análise de médias e desvios padrão, testes de hipóteses paramétricos, como o *One-way Anova* e o Teste *T* para duas amostras e o teste de hipóteses não paramétrico, de *Kruskall-Wallis*. Para medir a associação das variáveis com as UH recorreu-se ao *V* de *Cramer* e, a título de curiosidade, para averiguar se a motivação conduz à satisfação, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson*.

De salientar que os dados foram aferidos para um nível de significância de 0,05.

Na variável secção, as respostas dos colaboradores foram agrupadas nos quatro grupos profissionais que se seguem:

- Alimentação & Bebidas (Cozinha e Restaurante);
- Alojamentos (Receção, *Guest Service*, Andares, Limpeza e Lavandaria);
- Serviços de Apoio (Manutenção e Segurança);

- Administrativos (Recursos Humanos, Qualidade, Ambiente e Segurança, Vendas, Marketing, Grupos, Economato, Reservas, Controlo, Compras e Eventos).

Os resultados obtidos em cada um dos grupos profissionais foram comparados com os grupos profissionais que constavam no estudo feito no *JDS*. Para tal, os três primeiros grupos foram comparados ao grupo *Service* e o grupo dos Administrativos foi comparado ao grupo dos *Professional or Technical*, por se ter considerado que eram os grupos profissionais que mais se assemelhavam com os deste estudo.

Recorreu-se, ainda, à análise de conteúdo das sugestões emitidas pelos colaboradores, com o intuito de verificar quais os aspetos relacionados com a motivação e a satisfação no trabalho mais valorizados. Para tal, dos resultados obtidos com as sugestões foram construídas duas pirâmides, com base na hierarquia das necessidades de Maslow.

CAPÍTULO IV - RESULTADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Antes da análise estatística, importa analisar a amostra.

Nesse sentido, e porque a base está na comparação de duas UH da TH&R é de destacar que da amostra de 120 colaboradores, 84 (correspondente a 70% da amostra) representa o HTSP e apenas 36 (equivalente a 30% da amostra inquirida) corresponde ao HTO (figura 10).

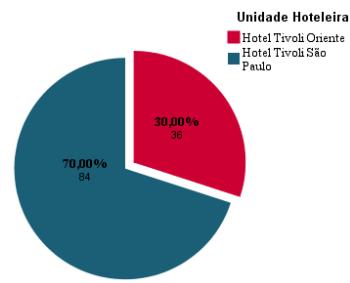


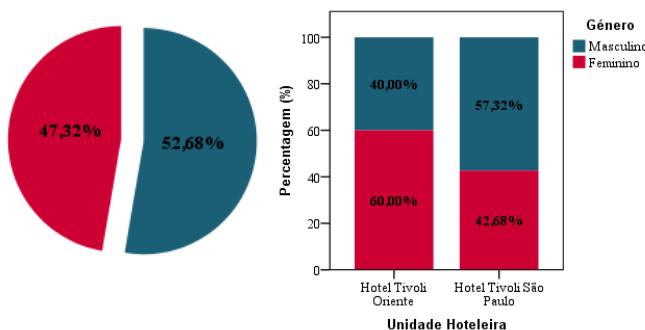
Figura 10 - Caracterização da amostra por UH

Apesar de existir uma amostra total de 120 existem algumas “não respostas” (*missings*) nos dados gerais (tabela 6).

Tabela 6 - Distribuição da amostra pelo total de respostas

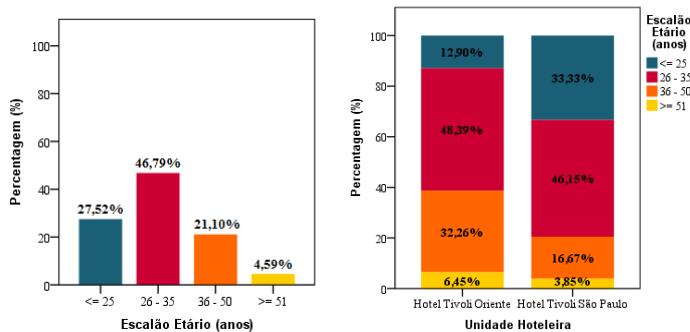
	Unidade Hoteleira	Género	Estado Civil	Grupo Profissional	Escalão Etário	Habilidades Literárias	Antiguidade na Função
N Válidas	120	112	111	106	109	99	95
Missing	0	8	9	14	11	21	25

Quanto ao género dos colaboradores da TH&R, pode considerar-se que existe um equilíbrio entre o género feminino (47,32%) e o género masculino (52,68%). Contudo, quando surge a comparação entre as duas unidades hoteleiras, verifica-se que no HTO é o género feminino (60%) que prevalece em relação ao masculino (40%), no HTSP verifica-se o inverso (57,32% para o masculino e 42,68% para o feminino) (figuras 11 e 12).



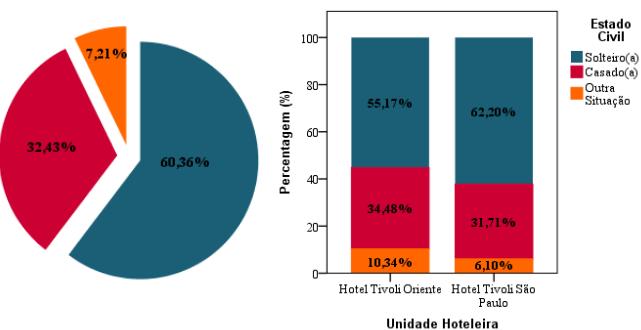
Figuras 11 e 12 - Caracterização da amostra por género

Relativamente à idade, o escalão predominante é o que está entre os 26 e os 35 anos de idade (46,79%) e o que menos se evidencia é o escalão com idade igual ou superior a 51 anos. O mesmo acontece quando se compara este dado entre as UH (figuras 13 e 14).



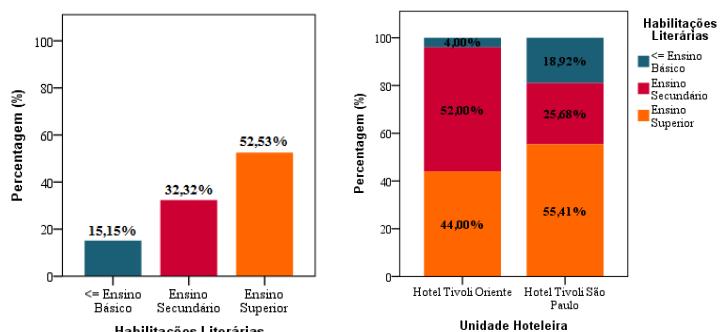
Figuras 13 e 14 - Caracterização da amostra por escalão etário

O estado civil predominante, de uma forma geral, é o Solteiro(a), com cerca de 60%. O mesmo sucede aquando da comparação entre o HTO e o HTSP (figuras 15 e 16).



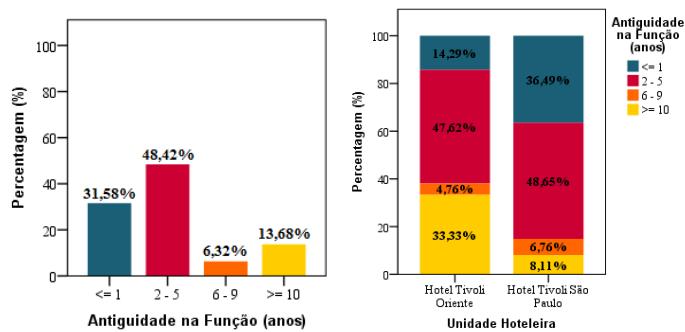
Figuras 15 e 16 – Caracterização da amostra por estado civil

Das habilitações literárias, conclui-se que a maioria possui o Ensino Superior (52,53%). Contudo, quando se compararam as UH verifica-se que no HTO predomina o Ensino Secundário (52%), ao invés do HTSP onde prevalece o Ensino Superior (55,41%) (figuras 17 e 18).



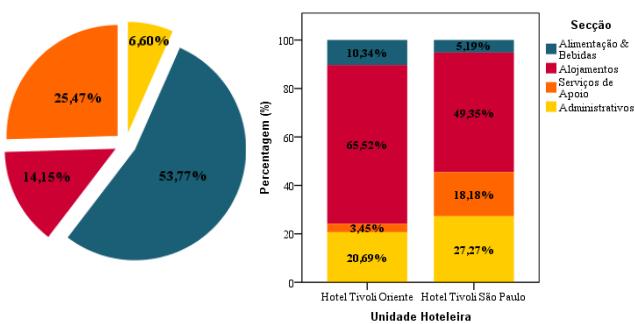
Figuras 17 e 18 - Caracterização da amostra por habilitações literárias

Analizando a antiguidade dos colaboradores pode aferir-se que, de uma forma geral, cerca de 48% tem entre 2 e 5 anos de antiguidade na TH&R. Comparando as duas UH, verifica-se que tanto no HTO como no HTSP, o intervalo que prevalece é o mesmo. Contudo, o intervalo que se segue é distinto, visto que o HTO conta com cerca de 33% de colaboradores com 10 anos de antiguidade na função, contrariamente ao HTSP onde cerca de 36% dos colaboradores assume desempenhar a função atual há um ano ou menos (figuras 19 e 20).



Figuras 19 e 20 – Caracterização da amostra por antiguidade

Por fim, importa abordar as diferenças verificadas entre as secções que responderam ao questionário. Assim, para ambos os hotéis, a área de alojamentos foi a que mais se envolveu neste estudo, seguida da secção dos administrativos. Por outro lado, pode ainda destacar-se que no Brasil os serviços de apoio, onde estão incluídas as áreas de manutenção e segurança se destacaram aquando comparadas com o HTO, talvez porque em S. Paulo seja dada uma grande importância às questões de segurança (figuras 21 e 22).



Figuras 21 e 22 - Caracterização da amostra por grupo profissional

É possível concluir, através da análise da tabela 7, que os colaboradores de ambas as unidades incluídos neste estudo apresentam perfis bastante semelhantes, sendo que face aos resultados obtidos as únicas diferenças verificadas são no género e nas habilitações

literárias. Nesta tabela constam apenas as respostas que obtiveram maior percentagem em cada uma das unidades hoteleiras.

Tabela 7 – Perfil HTO vs. Perfil HTSP

Características	Perfil HTO		Perfil HTSP		N	%
	N	%	N	%		
Género	> Feminino	18	60	> Masculino	47	57,3
Escalão etário	> 26 a 35 anos	15	48,4	> 26 a 35 anos	36	46,2
Estado civil	> Solteiro(a)	16	55,2	> Solteiro(a)	51	62,2
Habilidades literárias	> Ensino Secundário	13	52	> Ensino Superior	41	55,4
Antiguidade na função	> 2 a 5 anos	10	47,6	> 2 a 5 anos	36	48,6
Grupo profissional	> Alojamentos	19	65,5	> Alojamentos	38	49,4

4.2. ANÁLISE ESTATÍSTICA

Como o questionário aplicado já foi alvo de uma análise psicométrica, apenas foi calculado o *alpha de cronbach*¹² para medir a consistência interna dos dois grandes grupos de variáveis analisados – as características do trabalho e a satisfação específica – de onde se obteve um valor de 0,664 e 0,836, respectivamente, o que permite concluir que a consistência interna das variáveis que constituem as características do trabalho é aceitável e das componentes que compõem a satisfação específica é elevada (tabela 8).

Tabela 8 - Cálculo do alpha de cronbach

Grupo	Alpha de Cronbach
Características do trabalho	0,664
Componentes da satisfação específica	0,836

De seguida, são apresentados os resultados obtidos face aos quatro objetivos operacionais que haviam sido estabelecidos, de forma a apurar se estes foram alcançados.

1º. Objetivo operacional – *Verificar quais os grupos profissionais que estão mais motivados e satisfeitos com o trabalho.*

Através de análise da tabela 9 é possível constatar que os níveis de motivação e de satisfação globais com o trabalho são bastante similares.

¹² Valor de *alpha de Cronbach* pode variar entre 0 e 1 (Maroco e Garcia-Marques, 2006)

Tabela 9 – Estatística descritiva

	Grupo profissional	N	Média	Desvio Padrão
Grau de Motivação Global	Alimentação e Bebidas	7	5,29	1,254
	Alojamentos	53	4,83	1,503
	Serviços de Apoio	14	6	1,109
	Administrativos	27	5,59	0,572
	Total	101	5,23	1,311
Grau de Satisfação Global	Alimentação e Bebidas	7	5,43	0,787
	Alojamentos	53	4,92	1,426
	Serviços de Apoio	14	5,86	0,77
	Administrativos	27	5,59	0,694
	Total	101	5,27	1,199

Tabela 10 - Teste Anova

		Soma dos Quadrados	df¹³	Média dos Quadrados	F	Sig.
Grau de Motivação Global	Entre grupos	20,344	3	6,781	4,344	,006
	Dentro de grupos	151,419	97	1,561		
	Total	171,762	100			
Grau de Satisfação Global	Entre grupos	14,137	3	4,712	3,526	,018
	Dentro de grupos	129,645	97	1,337		
	Total	143,782	100			

Para dar resposta a este objetivo recorreu-se ao Teste de Hipóteses Paramétrico *One-way Anova*¹⁴, onde se obtiveram níveis de significância para a motivação e a satisfação inferiores a $\alpha = 0,05$ (grau de motivação com *sig.* = $0,006 < \alpha = 0,05$ e grau de satisfação com *sig.* = $0,018 < \alpha = 0,05$) (tabela 10).

Tabela 11 – Teste de igualdade de variâncias

Da análise do *Teste de Levene* para aferir a igualdade de variâncias obtiveram-se igualmente níveis de significância inferiores a 0,05, o que contribuiu para que não se verificasse o pressuposto da igualdade de variâncias (tabela 11).

	Estatística do Teste	df1	df2	Sig.
Grau de Motivação Global	9,925	3	97	,000
Grau de Satisfação Global	3,843	3	97	,012

Dessa forma, teve que se optar por uma alternativa não paramétrica, recorrendo-se, assim, ao Teste de *Kruskal Wallis* (tabelas 12 e 13).

¹³ Df = graus de liberdade; F = Estatística do Teste

¹⁴ Consultar Tabela com Testes e Pressupostos adjacentes, no Anexo II

Tabela 12 - Média de ordenações

	Grupo profissional	N	Média de Ordenações
Grau de Motivação Global	Alimentação e Bebidas	7	52,86
	Alojamentos	53	43,76
	Serviços de Apoio	14	68,64
	Administrativos	27	55,57
	Total	101	
Grau de Satisfação Global	Alimentação e Bebidas	7	52,71
	Alojamentos	53	44,20
	Serviços de Apoio	14	63,86
	Administrativos	27	57,24
	Total	101	

Pode verificar-se que o Grau de Satisfação Global com o trabalho ($sig. = 0,054 > \alpha = 0,05$) não é significativamente diferente nos quatro grupos profissionais. Pela média de ordenações registadas, o grau de satisfação global com o trabalho assume um maior peso no grupo profissional dos serviços de apoio, contudo essas diferenças não são significativas.

Por outro lado, o Grau de Motivação Global com o trabalho ($sig. = 0,019 < \alpha = 0,05$) é diferente em pelo menos um dos grupos profissionais. Pela média de ordenações registadas, o grau de motivação global com o trabalho destaca-se no grupo dos serviços de apoio e assume um menor peso na secção dos alojamentos.

2º. Objetivo operacional – *Comparar as características do trabalho nas duas unidades hoteleiras em estudo e nos grupos profissionais de cada uma das UH.*

Para dar resposta a esta questão optou-se por recorrer ao *Teste T* para duas amostras, com o intuito de comparar as cinco características do trabalho em ambas as UH (tabelas 14 e 15).

Tabela 13 – Teste de hipóteses à igualdade de quatro distribuições

	Grau de Motivação Global	Grau de Satisfação Global
Estatística do teste	9,983	7,647
Df	3	3
Asymp. Sig.	,019	,054

Tabela 14 – Estatísticas descritivas: características do trabalho vs. UH

	Unidade Hoteleira	N	Média	Desvio padrão
Variedade de Competências	Hotel Tivoli Oriente	36	4,7685	1,19740
	Hotel Tivoli São Paulo	84	5,0913	1,13759
Identidade da Tarefa	Hotel Tivoli Oriente	36	4,8333	1,03433
	Hotel Tivoli São Paulo	84	4,5437	1,34610
Significado da Tarefa	Hotel Tivoli Oriente	36	5,6667	1,37321
	Hotel Tivoli São Paulo	84	5,5873	1,40149
Autonomia	Hotel Tivoli Oriente	36	4,9537	,98610
	Hotel Tivoli São Paulo	84	4,7063	1,17925
<i>Feedback</i> do Trabalho	Hotel Tivoli Oriente	36	4,9907	,88187
	Hotel Tivoli São Paulo	84	4,5000	1,39083
<i>Feedback</i> dos Superiores	Hotel Tivoli Oriente	36	4,6296	1,10059
	Hotel Tivoli São Paulo	84	4,0357	,89923
Relação com os Colegas	Hotel Tivoli Oriente	36	5,4537	,82482
	Hotel Tivoli São Paulo	84	4,8770	,84831

Tabela 15 - Teste de Levene e Teste T: características do trabalho vs. UH

		Teste Levene		Teste-t para igualdade de médias			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Diferenças de Médias
Variedade de Competências	Igualdade variâncias	,017	,895	-1,402	118	,164	-,32275
	Igualdade variâncias não assumida			-1,373	63,320	,174	-,32275
Identidade da Tarefa	Igualdade variâncias	6,362	,013	1,153	118	,251	,28968
	Igualdade variâncias não assumida			1,279	85,300	,204	,28968
Significado da Tarefa	Igualdade variâncias	,042	,838	,286	118	,775	,07937
	Igualdade variâncias não assumida			,288	67,547	,774	,07937
Autonomia	Igualdade variâncias	3,665	,058	1,103	118	,272	,24735
	Igualdade variâncias não assumida			1,185	78,600	,240	,24735
<i>Feedback</i> do Trabalho	Igualdade variâncias	4,029	,047	1,953	118	,053	,49074
	Igualdade variâncias não assumida			2,323	100,997	,022	,49074
<i>Feedback</i> dos Superiores	Igualdade variâncias	1,343	,249	3,095	118	,002	,59392
	Igualdade variâncias não assumida			2,855	55,960	,006	,59392
Relação com os Colegas	Igualdade variâncias	,471	,494	3,441	118	,001	,57672
	Igualdade variâncias não assumida			3,480	68,030	,001	,57672

¹⁵ Quando há igualdade de variâncias ($\alpha > 0,05$) lê-se a linha de cima do teste, quando não se assume igualdade de variâncias lê-se a linha de baixo do teste.

Assim, verificou-se que os inquiridos do HTO e do HTSP apresentam médias semelhantes no que diz respeito à variedade de competências ($sig. = 0,164 > \alpha = 0,05$), identidade da tarefa ($sig. = 0,204 > \alpha = 0,05$), significado da tarefa ($sig. = 0,775 > \alpha = 0,05$) e autonomia ($sig. = 0,272 > \alpha = 0,05$). De destacar ainda que as médias variam entre 5 e 6, numa escala de 1 a 7 pontos.

O *feedback* é, assim, a única característica do trabalho onde os inquiridos apresentam médias distintas entre as duas unidades hoteleiras ($sig. = 0,022; 0,002$ e $0,001 < \alpha = 0,05$). Nos três tipos de *feedback* verifica-se que estatisticamente os valores obtidos são ligeiramente superiores no HTO, contudo, no *feedback* no trabalho apesar das médias serem similares, pode considerar-se que o valor está mesmo no limite ($sig. = 0,047$ no Teste de Levene) 4,50 é tão próximo do 4 como do 5, ao contrário do 4,99, pelo que estatisticamente dá diferença de médias.

Assim, e como acima constam as médias de cada característica do trabalho por UH, é possível calcular o IPM. Contudo, como já foi possível apurar não existem diferenças significativas entre as duas UH, à exceção do *feedback* que assume maior relevo no HTO, embora também não seja uma diferença significativa.

$$IPM_{HTO} = \frac{(4,77 + 4,83 + 5,67)}{3} \times 4,95 \times 5,02 \quad IPM_{HTSP} = \frac{(5,09 + 4,54 + 5,59)}{3} \times 4,71 \times 4,47$$

$$\approx 127 \qquad \qquad \qquad \approx 107$$

Em suma, o IPM é ligeiramente superior no HTO, pois apesar de não haver diferenças significativas entre as cinco características, o HTO assume maior relevância em todas elas, à exceção da primeira – variedade de competências – em que o HTSP é ligeiramente superior.

Importa dar destaque aos grupos profissionais de forma a testar se as características do trabalho têm o mesmo peso nos grupos profissionais de cada UH.

Tabela 16 - Média das características no trabalho nas secções das UH

Características do trabalho	Unidade Hoteleira	Secção							
		Alimentação e Bebidas		Alojamentos		Serviços de Apoio		Administrativos	
		Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média
	Variedade de Competências	6,56	6	4,37	4,72	7	5,43	5,22	5,46
	Identidade da Tarefa	6,44	4,75	4,74	4,02	4,67	5,14	4,22	5,1
	Significado da Tarefa	6,89	5,42	5,4	5,29	6,67	5,9	6,33	6,16
	Autonomia	6	5,83	4,79	4,19	7	5,5	5,06	5,03
	Feedback do Trabalho	6	4,92	4,67	4,51	6,67	4,86	5,67	4,63
	Feedback dos Superiores	4,33	4,5	4,86	4,21	4,33	3,86	4,39	3,9
	Relação com os Colegas	5,56	5,42	5,3	4,95	5	4,29	5,61	5,08

Através da análise da tabela 16 é possível verificar que as características do trabalho são diferentes nos quatro grupos profissionais das duas unidades hoteleiras. Tal como foi feito anteriormente nas UH, também para os grupos profissionais se efetuou o cálculo do IPM (tabela 17), onde é possível concluir que no HTO os Serviços de Apoio e a Alimentação e Bebidas apresentam um índice potencial motivador bastante elevado. Também no HTSP são estas duas secções que se destacam, contudo não existe uma diferença tão significativa em comparação com as restantes.

Tabela 17 – Cálculo do IPM por grupo profissional dentro de cada UH

Grupo Profissional	Alimentação & Bebidas		Alojamentos		Serviços de Apoio		Administrativos	
	UH	HTO	HTSP	HTO	HTSP	HTO	HTSP	HTO
IPM	210,7	155,44	114,53	89,29	228,23	130,95	138,93	127,18

3º. Objetivo operacional – *Comparar as componentes da satisfação específica nas duas unidades hoteleiras em estudo e nos grupos profissionais de cada uma das UH.*

Para dar resposta a esta questão optou-se por recorrer ao *Teste T* para duas amostras, com o intuito de comparar as cinco componentes de satisfação específica em ambas as UH (tabelas 18 e 19).

Tabela 18 - Estatísticas descritivas: satisfação específica vs. UH

	Unidade Hoteleira	N	Média	Desvio padrão
Remuneração	Hotel Tivoli Oriente	36	4,0972	1,65106
	Hotel Tivoli São Paulo	84	4,3750	1,54232
Segurança	Hotel Tivoli Oriente	36	5,5556	,86005
	Hotel Tivoli São Paulo	84	4,6012	1,64972
Social	Hotel Tivoli Oriente	36	5,8796	,74813
	Hotel Tivoli São Paulo	84	5,3452	1,19060
Supervisão	Hotel Tivoli Oriente	36	5,4630	1,15821
	Hotel Tivoli São Paulo	84	5,2540	1,30555
Crescimento	Hotel Tivoli Oriente	36	5,4097	1,03017
	Hotel Tivoli São Paulo	84	5,1131	1,13899

Tabela 19 – Teste de Levene e Teste t: satisfação específica vs. UH

		Teste Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para igualdade de médias				Diferença de Médias
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)		
Remuneração	Igualdade variâncias	,525	,470	-,885	118	,378	-,27778	
	Igualdade variâncias não assumida			-,861	62,394	,392	-,27778	
Segurança	Igualdade variâncias	17,659	,000	3,280	118	,001	,95437	
	Igualdade variâncias não assumida			4,148	113,452	,000	,95437	
Social	Igualdade variâncias	11,612	,001	2,487	118	,014	,53439	
	Igualdade variâncias não assumida			2,968	101,693	,004	,53439	
Supervisão	Igualdade variâncias	3,538	,062	,830	118	,408	,20899	
	Igualdade variâncias não assumida			,871	74,217	,386	,20899	
Crescimento	Igualdade variâncias	,912	,342	1,344	118	,181	,29663	
	Igualdade variâncias não assumida			1,400	72,847	,166	,29663	

Assim, constatou-se que os inquiridos do HTO e do HTSP apresentam médias semelhantes no que diz respeito à satisfação específica com a remuneração ($sig. = 0,378 > \alpha = 0,05$), apesar de ser ligeiramente superior no HTSP. O mesmo acontece com a satisfação com a supervisão ($sig. = 0,408 > \alpha = 0,05$) e com o crescimento em que as médias obtidas são similares ($sig. = 0,181 > \alpha = 0,05$), apesar destas serem ligeiramente superiores no HTO.

Contrariamente no que diz respeito à satisfação com a segurança ($sig. = 0,000 < \alpha = 0,05$) e com a componente social ($sig. = 0,004 < \alpha = 0,05$) as diferenças já são mais significativas, pois o HTO apresenta médias superiores que o HTSP.

Mas será que quando se compararam estas cinco componentes dentro dos quatro grupos profissionais de ambas as UH se obtiveram resultados muito divergentes?

Tabela 20 - Média das componentes da satisfação específica nas secções das UH

	Unidade Hoteleira	Grupo profissional							
		Alimentação e Bebidas		Alojamentos		Serviços de Apoio		Administrativos	
		Média		Média		Média		Média	
		HTO	HTSP	HTO	HTSP	HTO	HTSP	HTO	HTSP
Satisfação Específica	Remuneração	2,17	5	4,42	4,18	7	5	3,5	4,26
	Segurança	5,5	5,13	5,47	4,18	6,5	5,21	5,33	5,17
	Supervisão	5,89	5,17	5,86	5,06	6,67	5,93	5,89	5,86
	Social	4,56	5,33	5,67	4,79	6,33	5,81	5,44	5,7
	Crescimento	5,5	5,38	5,41	4,77	6,5	5,7	5,5	5,39

Da análise da tabela 20 pode concluir-se que, no HTO, os Serviços de Apoio apresentam médias superiores em todas as componentes de satisfação específica, com uma diferença significativa na componente da remuneração. Por outro lado, a Alimentação e Bebidas apresentam as menores médias na remuneração e na supervisão. Já nas componentes social, segurança e crescimento, as menores médias correspondem aos Alojamentos.

Relativamente ao HTSP, verifica-se que os Serviços de Apoio assumem maior peso em todas as componentes à exceção da remuneração que é igual na Alimentação e Bebidas. Em sentido oposto surgem os Alojamentos com médias inferiores em todas as componentes.

4º. Objetivo operacional – *Verificar se a premissa de que um país em desenvolvimento económico apresenta índices de motivação e de satisfação no trabalho superiores a um país que está em crise.*

Tabela 21 - Estatísticas descritivas: satisfação específica vs. UH

Unidade Hoteleira				Estatística
Grau de Motivação Global	Média			5,69
	Intervalo de confiança a 95% para a média	Limite inferior	5,34	
		Limite superior	6,05	
	Desvio padrão		1,037	
	Média			5,06
	Intervalo de confiança a 95% para a média	Limite inferior	4,75	
Grau de Satisfação Global		Limite superior	5,38	
	Desvio padrão		1,380	
	Média			5,61
	Intervalo de confiança a 95% para a média	Limite inferior	5,34	
		Limite superior	5,88	
	Desvio padrão		,803	
Hotel Tivoli São Paulo	Média			5,16
	Intervalo de confiança a 95% para a média	Limite inferior	4,87	
		Limite superior	5,44	
	Desvio padrão		1,268	
	Média			
	Intervalo de confiança a 95% para a média	Limite inferior		

Ao analisar a tabela 21 conclui-se que tanto a média do grau de motivação global como do grau de satisfação global da amostra inquirida é ligeiramente diferente nos dois contextos, existindo uma ligeira tendência para o HTO ter uma média superior (aproximadamente 6, numa escala de 1 a 7 pontos), o que já seria expetável, tendo em conta os resultados obtidos *a priori*, tanto nas características do trabalho, como na satisfação específica.

Em jeito de conclusão, foi feita uma análise para medir se existia relação entre os dois contextos (tabela 22), aqui evidenciados pela variável – Unidades Hoteleiras – e os graus de motivação e de satisfação globais, as cinco características do trabalho e as cinco componentes de satisfação específica, tendo-se concluído que à exceção do feedback e do crescimento que apresentam uma relação mediana com a UH todas as restantes apresentaram uma relação fraca¹⁶.

Tabela 22 – Associação entre as variáveis

	Unidade Hoteleira
Grau de motivação global	0,252
Variedade de competências	0,337
Identidade da tarefa	0,348
Significado da tarefa	0,242
Autonomia	0,289
Feedback	0,537
Grau de satisfação global	0,204
Remuneração	0,307
Segurança	0,389
Social	0,377
Supervisão	0,367
Crescimento	0,450
Motivação no Trabalho	
Satisfação no trabalho	0,643

¹⁶ Teste V de Cramer = 0,443 (sendo 0 igual a ausência de relação e o 1 igual a uma relação perfeita)

A título de curiosidade foi ainda calculado o coeficiente de correlação de *pearson*¹⁷ que revelou que existe uma relação relativamente forte entre a satisfação e a motivação no trabalho.

4.2.1. ANÁLISE DAS SUGESTÕES DOS COLABORADORES

Após a análise estatística dos resultados, foi feita uma análise de conteúdo, onde as sugestões dadas pelos colaboradores de ambas as UH foram analisadas e agrupadas, mediante a hierarquia das necessidades de Maslow, tendo-se obtido os resultados que constam na tabela seguinte (tabela 23)¹⁸:

Tabela 23 – Principais resultados da análise de conteúdo

Categoría	Indicador	%
Necessidades básicas	Instalações e condições de trabalho	43 (HTSP) +100 (HTO)
	Salário e benefícios	9
	Vestuário	13
	Mudança de pessoal	9
Subtotal		74
Necessidades de segurança	Segurança no hotel	4
Subtotal		4
Necessidades de afiliação	Respeito	9
Subtotal		9
Necessidades de auto estima	Reconhecimento e valorização	13
Subtotal		13
Total		100

Analizando os resultados, verifica-se que o maior grupo de sugestões do HTSP incide nas necessidades básicas (74%), sendo que as instalações e as condições de trabalho são o aspeto mais referenciado. Aspetos como a mudança das fardas de trabalho e a valorização do colaborador também mereceram algum destaque por parte dos colaboradores desta unidade hoteleira. Pelo contrário, o grupo de necessidades que se encontra no topo da pirâmide de Maslow não foi mencionado.

No HTO apenas foi dada uma sugestão relacionada com as condições e horários de trabalho, pelo que a única necessidade que sobressai é a que se encontra na base, relacionada com as necessidades básicas ou fisiológicas.

¹⁷ Coeficiente de Correlação de *Pearson*, em que -1 = relação perfeita negativa, 0 = ausência de relação e 1 = relação perfeita positiva

¹⁸ Consultar Anexo III

Neste seguimento, foram construídas duas pirâmides, uma para cada UH, adaptando a hierarquia das necessidades de Maslow às necessidades evidenciadas pelos colaboradores (figuras 23 e 24).

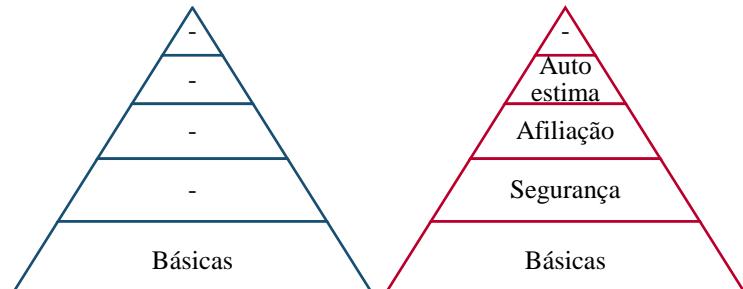


Figura 23 – Pirâmide das necessidades do HTO

Figura 24 – Pirâmide das necessidades do HTSP

Da análise das pirâmides verifica-se que no HTO apenas se encontram evidenciadas as necessidades básicas enquanto no HTSP estão referenciadas as quatro primeiras necessidades da pirâmide de Maslow, da base para o topo.

Tendo em conta que as necessidades são satisfeitas hierarquicamente, faz sentido que o facto de haver um grande número de sugestões aglomeradas nas outras necessidades impeça que se concentrem necessidades no topo, dado que este só se atinge após a satisfação de todas as necessidades anteriores.

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através da análise do perfil dos inquiridos, foi possível constatar que as semelhanças entre ambas as UH eram notórias, nomeadamente no escalão etário (26 a 35 anos), no estado civil (Solteiro/a), na antiguidade na função (2 a 5 anos) e, por fim, na secção (Alojamentos). Apesar dos colaboradores estarem inseridos em duas realidades completamente distintas – crise e crescimento –, as suas características são semelhantes, bem como a filosofia e políticas de gestão de recursos humanos que os define.

Dos objetivos propostos, quando se analisou em termos globais, “*quais os grupos profissionais que estão mais motivados e satisfeitos no trabalho*”, constatou-se que o grupo profissional que apresentou índices superiores de motivação e de satisfação foi o dos Serviços de Apoio, seguido dos Administrativos, da Alimentação e Bebidas e, por fim, dos Alojamentos.

Os colaboradores pertencentes ao grupo dos Alojamentos e da Alimentação e Bebidas foram os que expressaram menores valores com a motivação e satisfação no trabalho. Este resultado, *à priori*, parece crítico dada a importância que estas áreas assumem na sustentabilidade de um grupo hoteleiro, pois tratam-se de áreas chave da indústria hoteleira. Contudo, os valores médios obtidos encontram-se entre o 5 e o 6, numa escala de 1 a 7 pontos, o que é bastante positivo.

Nesse sentido, considera-se fundamental que o foco das UH passe a estar mais centrado no aprimoramento destas áreas, dando mais ênfase à opinião e às sugestões dos colaboradores, já evidenciadas, começando por perceber, numa primeira fase, o que está a correr mal e o que pode ser melhorado, de forma a que, conforme foi mencionado por Asproni (2004), se consigam adaptar os processos às necessidades das pessoas envolvidas, com vista ao aumento da motivação e consequentemente da produtividade e da qualidade.

Da análise do segundo objetivo operacional - “*comparar as características do trabalho nas duas unidades hoteleiras em estudo e nos grupos profissionais de cada uma das UH*” - constatou-se que o IPM era ligeiramente superior no HTO (126,57), pois apesar das diferenças não serem significativas, o HTO apresentou uma média superior em todas as características do trabalho, à exceção da variedade de competências, onde o HTSP prevaleceu.

Contudo, e conforme se pode constatar na tabela 24, estes resultados quando comparados com o estudo feito por Hackman & Oldham (1974), encontram-se dentro dos intervalos estimados. Pelo que, relativamente a esta hipótese, não se verificou nenhum aspeto crítico que vise uma melhoria significativa.

Tabela 24 – Comparação dos resultados das Características do Trabalho por UH com o JDS

Características do Trabalho	HTO	HTSP	JDS \bar{X}	JDS S.D. (desvio padrão)	
Variedade de Competências	4,77	5,09	4,49	2,82	1,67
Identidade da Tarefa	4,83	4,54	4,87	3,44	1,43
Significado da Tarefa	5,67	5,59	5,49	4,2	1,29
Autonomia	4,95	4,71	4,8	3,37	1,43
<i>Feedback</i> do Trabalho	4,99	4,5	4,98	3,57	1,41
<i>Feedback</i> dos Superiores	4,63	4,04	3,98	2,33	1,65
Relação com os colegas	5,45	4,88	5,29	3,95	1,34
IPM	126,57	106,89	128,31	55,58	72,73
					201,04

Pelo contrário, quando surge esta comparação por grupos profissionais (tabelas 25 e 26) verifica-se que existem alguns aspetos que merecem ser salientados, como o facto de o HTO apresentar algumas características com valores acima da média de outros estudos realizados (Hackman & Oldham, 1974), nomeadamente a Alimentação e Bebidas, na variedade de competências, identidade da tarefa e significado da tarefa e os Serviços de Apoio, na variedade de competências, significado da tarefa, autonomia e *feedback* do trabalho. Nesta secção, também o valor do IPM excede a média (228,23).

Este resultado é bastante curioso, dado que alguns estudos mencionam que em períodos de crise a tendência é para que haja uma quebra nos índices de motivação e de satisfação dos colaboradores, consequência, entre outros aspetos, da diminuição do nível de salários, do nível de participação dos empregados na gestão (Blinov, et al., 2012), do aumento da insegurança, do *stress* e da ansiedade (O'Donovan, 2009).

Ao invés, os resultados no HTSP revelaram que a média da relação com os colegas (uma das características do *feedback*) é inferior à média verificada nos estudos realizados por Hackman & Oldham (1974), o que se traduz numa necessidade da empresa promover a relação entre colegas.

Tabela 25 – Comparação dos resultados por UH e Grupo profissional com o JDS

Grupo Profissional	Alimentação & Bebidas		Alojamentos		Serviços de Apoio		JDS – Service			
	HTO	HTSP	HTO	HTSP	HTO	HTSP	\bar{X}	S.D.		
Características do Trabalho										
Variedade de Competências	6,56	6	4,37	4,72	7	5,43	5	3,6	1,4	6,4
Identidade da Tarefa	6,44	4,75	4,74	4,02	4,67	5,14	4,7	3,5	1,2	5,9
Significado da Tarefa	6,89	5,42	5,4	5,29	6,67	5,9	5,7	4,7	1	6,7
Autonomia	6	5,83	4,79	4,19	7	5,5	5	3,8	1,2	6,2
Feedback do Trabalho	6	4,92	4,67	4,51	6,67	4,86	5,1	3,9	1,2	6,3
Feedback dos Superiores	4,33	4,5	4,86	4,21	4,33	3,86	3,8	2,2	1,6	5,4
Relação com os colegas	5,56	5,42	5,3	4,95	5	4,29	6	5	1	7
IPM	210,70	155,44	114,53	89,29	228,23	130,95	152	82	70	222
Satisfação Específica										
Remuneração	2,17	5,00	4,42	4,18	7	5	4,1	2,6	1,5	5,6
Segurança	5,50	5,13	5,47	4,18	6,5	5,21	4,9	3,6	1,3	6,2
Social	5,89	5,17	5,86	5,06	6,67	5,93	5,4	4,4	1	6,4
Supervisão	4,56	5,33	5,67	4,79	6,33	5,81	4,7	3,1	1,6	6,3
Crescimento	5,50	5,38	5,41	4,77	6,50	5,70	4,9	3,5	1,4	6,3

Tabela 26 – Comparação dos resultados por UH e Grupo profissional com o JDS

Grupo Profissional	Administrativos		JDS - Professional or Technical		
	HTO	HTSP	\bar{X}	S.D	
Características do Trabalho					
Variedade de Competências	5,22	5,46	5,4	4,4	1,00
Identidade da Tarefa	4,22	5,1	5,1	3,9	1,20
Significado da Tarefa	6,33	6,16	5,6	4,65	0,95
Autonomia	5,06	5,03	5,4	4,4	1,00
Feedback do Trabalho	5,67	4,63	5,1	4	1,10
Feedback dos Superiores	4,39	3,9	4,2	2,8	1,40
Relação com os colegas	5,61	5,08	5,8	4,84	0,96
IPM	138,93	127,18	154	99	55
Satisfação Específica					
Remuneração	3,50	4,26	4,4	2,9	1,5
Segurança	5,33	5,17	5	3,8	1,2
Social	5,89	5,86	5,5	4,65	0,85
Supervisão	5,44	5,7	4,9	3,6	1,3
Crescimento	5,50	5,39	5,1	4	1,1

Ao analisar o terceiro objetivo operacional – “Comparar as componentes da satisfação específica nas duas unidades hoteleiras em estudo e nos grupos profissionais de cada uma das UH” - constatou-se que os inquiridos do HTO estão mais satisfeitos com: 1) social; 2) segurança; 3) crescimento; 4) supervisão e 5) remuneração. Já os do HTSP estão mais satisfeitos com: 1) social; 2) supervisão; 3) crescimento; 4) segurança e 5) remuneração. Destacando-se daqui dois aspectos principais, um deles relacionado com a questão da segurança no Brasil, também evidenciada nas sugestões dadas pelos

colaboradores, e o outro prende-se com o facto da satisfação com a remuneração aparecer em último lugar para ambos.

Contudo, quando se compararam estes resultados com os que foram obtidos no estudo de Hackman & Oldham (1974) verifica-se que estes são similares, pelo que de uma forma geral não existe nenhum aspeto que mereça especial destaque (tabela 27).

Tabela 27 – Comparação dos resultados da Satisfação Específica por UH com o JDS

Satisfação Específica	HTO	HTSP	JDS \bar{X}	JDS S.D.
Remuneração	4,1	4,38	-	-
Segurança	5,56	4,6	-	-
Social	5,88	5,35	5,42	4,5
Supervisão	5,46	5,25	4,28	3,01
Crescimento	5,40	5,11	4,82	3,5
			1,27	5,6
			1,32	6,1

Por outro lado, quando se comparou a satisfação específica por grupo profissional (tabelas 25 e 26) verificou-se que o grupo dos Serviços de Apoio, no HTO, voltou a exceder a média na satisfação específica, à exceção da supervisão. Contrariamente, a secção de Alimentação e Bebidas do HTO apresentou um índice de satisfação com a remuneração abaixo da média. Esta situação pode não ser grave dado que muitos autores consideram que o dinheiro não é a principal fonte de motivação dos colaboradores (Latham & Ernst, 2006), sendo apenas uma preocupação acrescida que se realça em tempos de crise (Blinov, et al., 2012)

Por último, o objetivo operacional 4 – “*Verificar se a premissa de que um país em desenvolvimento económico apresenta índices de motivação e de satisfação no trabalho superiores a um país que está em crise*” - veio comprovar que, no presente estudo, não se verificou a premissa de que um país que está a atravessar um período de crise esteja menos motivado e menos satisfeito que um em fase de desenvolvimento.

Na verdade, o HTO teve, no passado, problemas de liderança que tiveram, eventualmente, impacto na motivação e na satisfação dos colaboradores. Nesse sentido, é perfeitamente normal que com a resolução desse problema os colaboradores agora se encontrem motivados e satisfeitos com o seu trabalho, apesar de estarem inseridos num contexto que atualmente não é muito favorável a nível económico. Este aspeto vem de encontro à importância que o papel do líder assume na motivação dos colaboradores (Adyasha, 2013), pois estes revêem-se na liderança atual e isso está a contribuir de forma positiva para o alcance de bons resultados a nível de motivação e de satisfação.

Por outro lado, o HTSP é um dos mais recentes hotéis do grupo, que concentra muitos colaboradores, o que poderá ter contribuído para que os resultados obtidos reflitam que certas condições desta UH não consigam abranger todos os colaboradores.

Constatou-se, ainda, que a motivação e a satisfação dos colaboradores apresentaram uma relação relativamente elevada, o que vem de encontro ao que alguns autores afirmam quando mencionam que a motivação e a satisfação no trabalho se complementam (Ayub, *et al.*, 2011), sendo fundamental que estas duas UH fomentem estratégias motivacionais que se repercutam num aumento da satisfação dos colaboradores.

CONCLUSÕES

Teve-se como intuito estudar se existiam diferenças entre os índices de motivação e de satisfação no trabalho, em contextos com características sociais e económicas distintas, de modo a apurar se a crise e o crescimento conduziam a diferentes motivações e graus de satisfação por parte dos colaboradores.

Da revisão de literatura feita foi possível verificar que a motivação é “algo que vem de dentro de cada indivíduo” (Adyasha, 2013, p. 98), que leva a determinadas ações e comportamentos (Pinder, 1998, citado por Ayub & Rafif, 2011), sendo para tal imprescindível perceber o que é valorizado por cada colaborador (Michaelson, 2005).

Já a satisfação no trabalho foi descrita como “um estado emocional positivo ou de prazer, que resulta da avaliação do posto de trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho” (Locke, 1976, p. 1300), que pode ser consequência da motivação no trabalho (Ayub & Rafif, 2011; Sledge, et al., 2008).

No contexto de crescimento, a literatura apontou para elevados níveis de satisfação associados, essencialmente, dois fatores motivadores de Herzberg, o trabalho em si e a realização pessoal. Por outro lado, os fatores de higiene, como o salário, a segurança, as políticas de trabalho e a administração, revelaram-se como promotores da insatisfação no trabalho (Sledge, et al., 2008).

Em contextos de crise, foi realçada a necessidade de as empresas alterarem a sua postura e as suas intervenções, dado que aumenta a insegurança, a desconfiança, a ansiedade (O'Donovan, 2009) e a preocupação com a componente salarial (Blinov, et al., 2012), sendo fundamental uma valorização acrescida dos recursos humanos (Pouchová, 2011).

Da análise dos resultados obtidos e, tendo como base comparativa o estudo feito por Hackman & Oldham (1974), o HTO apresentou resultados acima da média na variedade de competências, na identidade e significado da tarefa, na autonomia e no *feedback* do trabalho, nos grupos profissionais Alimentação e Bebidas e Serviços de Apoio. Este último grupo apresentou ainda resultados acima da média em todas as componentes da satisfação específica. Em contrapartida, a satisfação com a remuneração no grupo profissional da Alimentação e Bebidas foi muito baixa (2,17).

O Hotel Tivoli São Paulo apresentou resultados abaixo da média na relação com os colegas (uma das características do *feedback*), nos grupos profissionais Alojamentos e Serviços de Apoio.

No seguimento dos resultados obtidos no HTO, sugere-se a criação de uma estrutura de benefícios, consoante as necessidades e o desempenho dos colaboradores, como a flexibilização de horários que permita um equilíbrio entre a vida pessoal/ familiar e o trabalho, com o intuito de minorar o impacto da crise.

No HTSP, sugere-se a implementação de práticas que fomentem a relação com os colegas, nomeadamente, atividades de *team building*, dinâmicas, como o *blind lunch*, que consiste na realização de almoços entre equipas sorteadas de diferentes sectores da organização para uma maior percepção e conhecimento entre colegas. Torna-se, ainda, importante que esta UH procure ir colmatando as necessidades evidenciadas pelos colaboradores, a nível de instalações e condições de trabalho, nomeadamente através da colocação de bebedouros e da ampliação dos espaços de descanso.

Para ambos os contextos sugere-se a implementação de um instrumento que meça a motivação e a satisfação dos colaboradores, a realização de reuniões entre chefia e colaboradores, de modo a que se consiga fazer um acompanhamento gradual dos mesmos e a possibilidade de mobilidade de colaboradores entre unidades hoteleiras ou secções, para que estes sintam os seus interesses e preocupações a serem valorizados.

Curiosamente, os resultados alcançados revelaram que, neste estudo, não se verificou a premissa de que em contextos de crise e crescimento, os níveis de motivação e de satisfação no trabalho diferem, pois os resultados apontaram para elevados níveis de motivação e de satisfação no trabalho, não tendo sido detetadas diferenças significativas nas variáveis motivação e satisfação. Contudo, não foi analisada a dimensão cultural, nem a liderança, fatores importantes nas variáveis em causa.

Em suma, é fundamental que as empresas centrem as suas atenções nos seus colaboradores, essencialmente em contextos de crise, tentando perceber o que os motiva, o que valorizam e o que pode aumentar a sua satisfação. É preciso mover as pessoas, fazê-las acreditar que podem progredir, incentivá-las e mostrar-lhes o quanto são importantes, mas para tal é preciso que elas queiram ser motivadas, pois a motivação parte de cada um.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adyasha, R. (2013). A motivated employee: a qualitative study on various motivational practices used in organizations. *A Peer Reviewed Research Journal*, Vol. XV, Issue 1;
- Ahmad, R., Idris, M. T. M. & Hashim, M. H. (2013). A study of flexible working hours and motivation. *Asian Social Science*, Vol. 9, No. 3;
- Aspronni, G. (2004). Motivation, Teamwork adn Agile Development. *Agile Times*, Vol.4;
- Arnolds, C.A. & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 13:4 697-719;
- Ayub, N. & Rafif, S. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review*;
- Blinov, A., Zakharov, V., & Zakharov, I. (2012). Distinctive characteristics of personnel motivation in a crisis situation. *Problems of Economic Transition*, Vol. 54, No. 10, pp. 3-12;
- Broeck, A. V., Schreurs, B., Witte, H., Vansteenkiste, M. & Schaufeli, W. (2011). Understanding workaholics's motivations: a self-determination perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 60 (4), pp. 600-621;
- Chambel, M. J. e Curral, L., (2008). *Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura*, Lisboa: Livros Horizonte;
- Chiang, C. & Jang, S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, pp. 313-322;
- Deal, J., Stawiski, S., Gentry, W., Graves, L., Weber, T., & Ruderman, M. (2013). Motivation at work: which matterns more , generation or managerial level?. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 65, No. 1, 1-16;
- Devadass, R. (2011). Employees motivation in organizations: an integrative literature review. *International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR*, Vol. 10;
- Ferreira, A., e Martinez, L. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*, Lisboa: Editora RH;
- Furnham, A., Forde, L. & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and Individual Differences*, 26, pp. 1035-1043;
- Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K. & Garrod, D. (2005). A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values. *The Journal of Psychology*, 139 (1), pp. 5-32;
- Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organization Behavior*, 26, 331-362;

- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E. & Malomi, A. (2010). The motivation at work scale: validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70 (4), pp. 628-646;
- Guga, L. (2012). Evaluation and motivation of human resources. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, Vol. 5 (54), No. 1;
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *Technical Report*, No. 4, May;
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, No. 16, pp. 250-279;
- Hunter, M. (2012). How motivation really works: towards a emoto-motivation paradigm. *Economics Management and Financial Markets*, Vol. 7 (4):138-196;
- Imai, H., Matsuishi, K., Ito, A., Mouri, K., Kitamura, N., Akimoto, N., Mino, K., Kawazoe, A., Isobe, M., Takamiya, S. & Mita, T. (2010). *BioMed Central Publish Health*, 10: 672;
- Jehanzeb, K., Rasheed, M., Rasheed, A., & Aamir, A. (2012). Impact of rewards and motivation on job satisfaction in banking sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 21;
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J. & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: toward a construct-valid Measure. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XX, No. 2;
- Latham, G. P. & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16: 181-198;
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*;
- Lundberg, C., Gudmundson, A., Andersson, T. D. (2009). Herzberg's two-factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30, pp. 890-899;
- Maroco, J. e Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alpha de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia I.S.P.A*, 4 (1): 65-90;
- Mawoli, M. A. & Babandako, A. Y. (2011). An evaluation of staff motivation, dissatisfaction and job performance in an academic setting. Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 1, No. 9, pp. 01 – 13;
- Michaelson, C. (2005). Dialogue – Meaningful motivation for work motivation theory. *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 2, 23-238;
- Netke, D. M. (2013). Work motivation and job satisfaction. *Indian Streams Research Journal*, Vol. 3 Vol. 3, Issue 3 April;

- Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L. (2008). Employee motivation: a powerful new model. *Harvard Business Review*, July-August;
- O'Donovan, D. (2009). Motivation is key in a crisis and words can be the best reward. *Employee Benefits*;
- Parsons, E. & Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 13, pp. 121 – 131;
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, Lisboa: Editora RH;
- Pouchová, L. (2011). Work motivation and satisfaction in the context of economic crisis. *University of South Bohemia, Faculty of Economics*;
- Ramanauškienė, J., Vanagienė, V. & Klimas, E. (2011). Suggestions for increasing employee motivation to work. *Rural Development*;
- Ryan, J. (2011). Development of a measure of work motivation for a meta-theory of motivation. *Psychological Reports*, 108, 3, 743-755;
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivation: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, pp. 5-67;
- Rynes, S., Gerhart, B., & Minette, K. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, Pp. 381-394;
- Saleem, R., Mahmood, A. & Mahmood, A. (2010). Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 11, November;
- Silvia, V. (2012). The motivation and ways of motivating the human resources – Best Western Hotel Central Arad;
- Sledge, S., Miles, A. K. & Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 19:9;
- Spector, E. P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13, No. 6;
- Steers, R. M., Monwday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29: 379-387;
- Sultan, S. (2012). Examining the job characteristics: a matter of employees' work motivation and job satisfaction. *Journal of Behavioural Sciences*, Vol. 22, No. 2;

Tella, A., Ayeni, C. O. & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*;

Tsai, P. C., Yen, Y., Huang, L. & Huang, I. (2007). A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: job satisfaction perspective. *Journal of World Business*, 42, pp. 157 – 169;

Verma, R. & Verma, J. (2012). The role of motivation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship among service employees in a social marketing campaign. *Decision*, Vol. 39, No. 3, December;

Vlachoutsicos, C. A. (2011). How to cultivate engaged employees, *Managing your professional growth*, pp. 123-126;

Yin, K. R. (1994). *Case study research: Design and methods*, London: Sage Publications;

Manual de acolhimento da *Tivoli Hotels & Resorts*;

Manual do colaborador da *Tivoli Hotels & Resorts*;

Relatório de Sustentabilidade *Rioforte Espírito Santo Group* (2012);

Câncer de mama é tema de parceria internacional, <http://www.jb.com.br/anna-ramalho/noticias/2014/02/08/cancer-de-mama-e-tema-de-parceria-internacional/>, publicado a 8 de fevereiro de 2014 e consultado a 6 de março de 2014;

Copa do Mundo: Seleções exigem de videogame a churrasco, <http://www.jaenoticia.com.br/noticia/6217/Copa-do-Mundo:-Selecoes-exigem-de-videogame-a-churrasco>, publicado a 28 de fevereiro de 2014 e consultado a 6 de março de 2014;

<http://www.tivolihotels.com/pt/home.aspx>, consultado a 23 de fevereiro de 2014;

<http://tivolihotels.com/pt/hoteis/lisboa/tivoli-oriente/o-hotel.aspx>, consultado a 12 de janeiro e a 9 de março de 2014;

<http://tivolihotels.com/pt/hoteis/sao-paulo/tivoli-sao-paulo-mofarrej/o-hotel.aspx>, consultado a 6 de março de 2014;

<http://tivolihotels.com/pt/menu-de-rodape/sustentabilidade/sustentabilidade.aspx>, consultado a 6 de março de 2014;

<http://www.visitlisboa.com/Conteudos/Entidades/Hoteis/HOTEL-TIVOLI-TEJO.aspx>, consultado a 12 de janeiro de 2014.

ANEXOS

ANEXO I - QUESTIONÁRIO



Como aluna do ISCTE-IUL, no Mestrado em Gestão, e no âmbito da minha Dissertação sobre “Motivação e Satisfação no Trabalho em diferentes contextos sociais e económicos – crise e crescimento”, estou a realizar um estudo para medir o índice de motivação e satisfação dos colaboradores de duas unidades hoteleiras da *Tivoli Hotels & Resorts*.

As suas respostas são anónimas e confidenciais, por isso peço-lhe que não se identifique em nenhuma parte deste questionário.

Por favor, responda a todas as questões/ afirmações que são apresentadas.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder a este questionário que contribuirá de forma positiva para a realização da minha Dissertação.

A. Características do Trabalho

Secção I

Instruções: Nesta secção do questionário pretende-se que descreva o seu trabalho da forma mais objetiva que conseguir. Por favor não utilize esta parte do questionário para indicar o quanto gosta ou não do seu trabalho.

Para cada uma das questões coloque uma cruz (x) na que descrever melhor o seu trabalho. Utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Muito Pouco		Moderadamente				

	1	2	3	4	5	6	7
1. Até que ponto o seu trabalho requer que trabalhe com outras pessoas (como clientes ou colegas dentro da organização)?							
2. O seu trabalho exige que tenha autonomia, isto é, em que medida o seu trabalho permite que seja você a decidir o modo como o desempenha?							
3. Até que ponto o trabalho que desempenha implica fazer um todo ou é posteriormente acabado ou continuado por colegas seus ou por maquinaria automatizada? Isto é, o seu trabalho tem princípio meio e fim?							
4. Existe variedade nas funções que desempenha? Isto é, até que ponto o seu trabalho requer muita variedade de aptidões e talentos?							
5. De uma forma geral, que importância tem o seu trabalho? Isto é, o resultado do seu trabalho afeta de maneira significativa o bem-estar de outras pessoas?							
6. Até que ponto, é frequente ou seus superiores ou colegas lhe dizerem o quanto está a desempenhar bem o seu trabalho?							
7. Até que ponto, o trabalho em si lhe fornece informação – feedback - sobre o seu desempenho?							

Secção II

Instruções: Abaixo segue uma lista de afirmações que podem ser utilizadas para descrever um trabalho. Deverá indicar se cada afirmação é uma descrição correta ou incorreta do seu trabalho. Uma vez mais, tente ser o mais objetivo possível, independentemente de gostar ou não do trabalho que desempenha.

Para cada uma das afirmações coloque no espaço em branco o número da seguinte escala que melhor descreve o seu trabalho:

1 Totalmente incorreto	2 Grande parte está incorreto	3 Ligeiramente incorreto	4 Não tenho a certeza	5 Ligeiramente correto	6 Grande parte está correto	7 Totalmente correto
---------------------------	----------------------------------	-----------------------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------------	-------------------------

1. O meu trabalho requer eu ponha em prática um elevado número de competências complexas.	
2. O meu trabalho requer muita cooperação com outras pessoas.	
3. O meu trabalho não me permite desempenhar o processo “produtivo” do princípio ao fim.	
4. O simples desempenho das funções inerentes ao meu trabalho dá-me várias oportunidades para perceber se o estou a fazer corretamente.	
5. O meu trabalho é bastante simples e repetitivo.	
6. O meu trabalho pode ser desempenhado adequadamente por uma pessoa sozinha, sem ter de consultar outras pessoas.	
7. Os meus colegas e superiores quase nunca me dizem que estou a realizar um bom trabalho.	
8. Os resultados do meu trabalho podem afetar muitas outras pessoas.	
9. O trabalho não me dá oportunidade para usar da minha iniciativa ou julgamento em relação ao modo como o devo desempenhar.	
10. Os superiores dizem-me muitas vezes quando acham que estou a fazer um bom trabalho.	
11. O meu trabalho dá-me oportunidade de terminar o que comecei.	
12. O meu trabalho em si dá-me poucas pistas em relação à qualidade do meu desempenho.	
13. O meu trabalho proporciona-me independência e liberdade razoável em relação ao modo como o desempenho.	
14. O meu trabalho não é muito importante para o coletivo.	

B. Satisfação Específica

Instruções: Nesta parte do questionário indique o quanto está satisfeito com cada um dos aspectos que são apresentados nas afirmações.

Para cada uma das afirmações coloque no espaço em branco o número da seguinte escala que melhor descreve o seu trabalho:

1	2	3	4	5	6	7
Extremamente insatisfeito	Insatisfeito	Ligeiramente insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Ligeiramente satisfeito	Satisfeito	Extremamente satisfeito

1. A quantidade de segurança de trabalho que tenho.	
2. A quantidade de salário e benefícios que recebo.	
3. A quantidade de desenvolvimento e crescimento pessoal que recebo ao fazer o meu trabalho.	
4. As pessoas com quem falo e trabalho.	
5. O grau de respeito e de tratamento justo que recebo do meu chefe.	
6. O sentimento de realização que recebo com o meu trabalho.	
7. A oportunidade de conseguir conhecer outras pessoas enquanto trabalho.	
8. A quantidade de apoio e orientação que recebo do meu superior.	
9. O grau em que sou remunerado de acordo com o contributo que tenho nesta organização.	
10. A quantidade de pensamento e ação independente que posso exercer no meu trabalho.	
11. Grau de segurança relativamente ao meu futuro na empresa.	
12. A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto trabalho.	
13. A quantidade de desafios no meu trabalho.	
14. A qualidade global da supervisão que recebo no meu trabalho.	

C. Motivação e Satisfação Global

Considerando o seu trabalho nesta empresa, de uma forma geral, diria que:

1. Grau de Motivação Global

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente desmotivado	Desmotivado	Ligeiramente desmotivado	Nem motivado nem desmotivado	Ligeiramente Motivado	Motivado	Totalmente motivado

2. Grau de Satisfação Global

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente insatisfeto	Insatisfeto	Ligeiramente insatisfeto	Nem satisfeito nem insatisfeto	Ligeiramente satisfeito	Satisfeito	Totalmente satisfeito

D. Dados Gerais

- 1. Sexo:** Feminino Masculino
- 2. Idade:** ≤ 25 anos 26 a 35 anos 36 a 50 +51 anos
- 3. Estado Civil:** Solteiro(a) Casado(a) Outra situação. Qual? _____
- 4. Habilidades Literárias:** ≤ Ensino básico Ensino Secundário
Ensino Superior
- 5. Unidade Hoteleira:** _____
- 6. Secção:** _____
- 7. Antiguidade na Função (anos):** _____

E. Sugestões

ANEXO II – ANÁLISE ESTATÍSTICA

Objetivo Operacional	Teste	Pressupostos
<p>1. Verificar quais os grupos profissionais que estão mais motivados e satisfeitos com o trabalho.</p> <p>Hipóteses:</p> <p>$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$</p> <p>$H_1: \exists \mu_i \neq \mu_j, \text{ com } i \neq j, i, j = 1, 2, 3, 4$</p> <p>Teste de Kruskall-Wallis</p> <p>Hipóteses:</p> <p>H_0: A distribuição dos graus motivação e de satisfação global com o trabalho é igual para os quatro grupos profissionais.</p> <p>H_1: Existe pelo menos um grupo profissional onde os graus de motivação e de satisfação global com o trabalho são diferentes dos restantes.</p> <p>2. Comparar as características do trabalho nas duas unidades hoteleiras em estudo e nos grupos profissionais de cada uma das UH.</p> <p>3. Comparar as características do trabalho nas duas unidades hoteleiras em estudo e nos grupos profissionais de cada uma das UH.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teste de Levene para a igualdade de variâncias <p>Hipóteses:</p> <p>$H_0: \sigma^2_1 = \sigma^2_2$</p> <p>$H_1: \sigma^2_1 \neq \sigma^2_2$</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teste t para a igualdade de médias <p>Hipóteses:</p> <p>$H_0: \mu_1 = \mu_2;$</p> <p>$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$</p>	<p>Teste One-way Anova e Teste de Kruskall Wallis</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribuição normal em cada um dos grupos (pelo Teorema do Limite Central assume que quando $N > 30 \bar{X} \rightarrow$ Normalidade); ▪ Igualdade das variâncias; ▪ Amostras independentes.  <p>Falharam os dois primeiros pressupostos, pelo que → Teste não paramétrico Kruskall-Wallis.</p>
	<p>Teste T para 2 amostras</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribuição normal em cada um dos grupos; ▪ Amostras independentes.  <p>Pressupostos verificados, pelo que foi possível seguir com este teste.</p>

ANEXO III – ANÁLISE DE SUGESTÕES

Categoría	Unidade de contexto	Indicador	Nº de referências	%
Necessidades básicas	<p>“Queremos armários novos...”</p> <p>“Queremos bebedouros para tomarmos água...”</p> <p>“Queremos um fumódromo”</p> <p>“Lugar para fumar e lugar mais amplo para descansar”</p> <p>“Queremos mais bebedouros por favor”</p> <p>“Não temos espaço para descanso”</p> <p>“Queremos água gelada nos bebedouros”</p> <p>“Queremos lugar para descanso no horário de almoço, porque o que temos é pequeno”</p> <p>“Se tivéssemos motivações adequadas não tínhamos tantas faltas, atestados, afastamento, poucas folgas, falta estrutura para o bem-estar dos funcionários e ainda tiram algumas opções encontradas para descansar, já que a sala de descanso não comporta a quantidade de funcionários que temos no hotel”</p> <p>“...Respeitar a carga horária, respeitar as folgas...”</p> <p>“Melhorar as condições de trabalho, como por exemplo a nível de horário” (HTO)</p>	Instalações e condições de trabalho	10 (HTSP) + 1 (HTO) ¹⁹	43
	<p>“Salário baixo...”</p> <p>“Motivar os funcionários com benefícios”</p>	Salário e benefícios	2	9
	<p>“Uniformes novos para nós”</p> <p>“Estamos precisando de uniformes novos, se possível pretos e que não sejam quentes, obrigado”</p> <p>“Vestiário decente”</p>	Vestuário	3	13
	<p>“Que mude toda a gerência ou RH”</p> <p>“Queremos mais funcionários, porque os que estão já estão cansados”</p>	Mudança de pessoal	2	9
Necessidades de Segurança	“Demonstrar aos hóspedes e participantes de eventos a qualidade da segurança que o Hotel dispõe aos clientes”	Segurança do Hotel	1	4

¹⁹ No HTO só houve uma sugestão, pelo que equivale a 100%.

Necessidades de Afiliação	“Os superiores devem respeitar mais o colaborador (chefia na verdade)” “Ter mais respeito com os funcionários”	Respeito	2	9
Necessidades de auto estima	“Sugiro que valorizem mais os colaboradores para que trabalhem motivados. O funcionário insatisfeito reflete no desempenho pessoal e profissional.” “Mais padronização e integração hotéis Brasil”	Reconhecimento e Valorização	3	13
			23 (HTSP)	
			Total	100%
			1 (HTO)	