

# A Motivação e a Satisfação dos Recursos Humanos no Setor do Turismo

Dissertação de Mestrado

Cláudia Furtado Costa

Mestrado em

**Ciências Económicas e Empresariais**



# **A Motivação e a Satisfação dos Recursos Humanos no Setor do Turismo**

Dissertação de Mestrado

Cláudia Furtado Costa

## **Orientadores**

Prof.<sup>a</sup> Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria  
Prof. Doutor João Pedro Almeida Couto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos



## RESUMO

A partir do século XX, a motivação e a satisfação no trabalho têm ganho cada vez mais ênfase por parte de diversos autores e investigadores, predispostos a compreender como se processam e desenvolvem na vida do indivíduo.

Atualmente, a importância da motivação e da satisfação tem-se tornado mais acentuada devido à constante mudança tecnológica e às novas alterações que têm surgido em contexto laboral, principalmente, com a evolução do setor do turismo.

Neste enquadramento destaca-se, no presente estudo, a realização de processos metodológicos que comprovem o foco que a motivação e a satisfação possuem nos dias de hoje, averiguando se os resultados obtidos correspondem à literatura existente, centrando a sua análise na importância das características individuais, das habilitações literárias e do tipo/natureza do trabalho, utilizando duas escalas, uma da motivação e outra da satisfação, validadas para a população portuguesa.

Tendo realizado a análise dos fatores determinantes que influenciam a motivação e a satisfação constou-se que as características individuais e a natureza do trabalho constituem fatores influenciadores, enquanto que as habilitações literárias não explicam ambos os conceitos.

De acordo com os procedimentos adotados verificou-se que os resultados indicam que tanto no setor do turismo, como nos outros setores analisados, a motivação e a satisfação são dissemelhantes, averiguando-se distinções entres os dois grupos.

Palavras-chave: Motivação; Satisfação; Recursos Humanos; Turismo

## ABSTRACT

Since the twentieth century, job motivation and satisfaction have gained even more emphasis by authors and investigators, predisposed to understand how they are processed and developed in the individual's life.

Nowadays, the importance of motivation and satisfaction has become more accentuated due to the constant technological change and to the new changes that has emerged in the work context, mainly with the evolution of the tourism sector.

In this framework stands out, in the present study, the accomplishment of methodological processes that prove the focus that motivation and satisfaction have/possess in the present day, investigating if the obtained results correspond to the existing literature, focusing its analysis in the importance of the individual's characteristics, the literacy abilities and the type/nature of work, using two scales, one of motivation and another of satisfaction, validated to the Portuguese population.

Having accomplished the analysis of the determinant factors that influence motivation and satisfaction it was found that individual's characteristics and the nature of work constitute influencing factors, whereas literacy abilities don't explain both concepts.

According with the adopted procedures it was verified that the results indicate that both in the tourism sector and in the other analyzed sectors, motivation and satisfaction are not similar, finding out distinctions between the two groups.

Keywords: Motivation; Satisfaction; Human Resources; Tourism

## DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, Conceição e António, à minha irmã, Daniela e ao meu  
namorado, José que são a força da minha motivação para alcançar todos  
os meus objetivos.*

## AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus por me ter dado todas as forças necessárias para concluir a presente dissertação, mesmo estando omnipresente nos bons e maus momentos.

À minha orientadora Professora Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria pelo facto de me ter transmitido todos os conhecimentos, experiência, opiniões e sugestões e pelo esclarecimento de dúvidas que foram surgindo ao longo da dissertação necessárias para o desenvolvimento deste trabalho. Fico-lhe eternamente grata!

Ao meu coorientador Professor Doutor João Pedro Almeida Couto por me ter ajudado na análise de dados estatísticos e pelos conselhos que sugeriu e pelo domínio científico despertado e transmitido. O meu muito obrigada!

À professora Zilda Teixeira pelo apoio e disponibilidade na correção linguística deste trabalho.

À minha família, principalmente os meus pais, António e Conceição, e à minha irmã, Daniela, por acreditarem e sentirem orgulho em mim e pelo apoio incondicional que mostram sempre, pois sem vocês não iria conseguir alcançar os meus objetivos pessoais e profissionais. Agradeço imenso pelas forças e palavras de motivação que nunca serão esquecidas e pelos momentos em que não pude estar presente pela minha dedicação a esta etapa académica tão importante na minha vida.

Ao meu namorado, José, pelo carinho e compreensão ao longo do meu percurso académico e pelo apoio e incentivo que me motivaram a realizar este objetivo. Por fim aos meus animais de estimação que me permitiram adquirir algum tempo de qualidade e por me ajudarem a reduzir os níveis de nervosismo.

Muito obrigada a todos!

## ÍNDICE

LISTA DAS TABELAS.....	viii
LISTA DAS FIGURAS.....	ix
Introdução.....	1
a. Enquadramento e relevância.....	1
b. Propósitos e objetivos do estudo.....	2
c. Metodologia.....	3
d. Estrutura da dissertação.....	4
CAPÍTULO I – Revisão de literatura.....	5
1. Conceito de Motivação: definição e teorias motivacionais.....	5
1.1 Conceito de Motivação.....	5
2. Teorias Motivacionais.....	9
2.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	10
2.2. Teoria X e Teoria Y de McGregor.....	12
2.3. Teoria dos Dois fatores de Herzberg.....	14
2.4. Teoria das Necessidades de McLelland.....	17
2.5. Teoria das Necessidades (ERG) de Alderfer.....	19
2.6. Teoria da Equidade de Adams.....	21
2.7. Teoria do Reforço de Skinner.....	24
2.8. Teoria da Expetativa de Vroom.....	25
2.9. Teoria Multifatorial de Porter e Lawler.....	28
2.10. Modelo das Características da Função.....	29
2.11. Teoria da Fixação de Objetivos de Locke e Latham.....	30
2.12. Teoria da Autodeterminação.....	31
3.Satisfação no Trabalho.....	34
4. Motivação e Satisfação no Trabalho.....	38
5. A Motivação e a Satisfação no Trabalho no Setor do Turismo.....	46
CAPÍTULO II – Modelo Concetual e Hipóteses.....	53
1. Modelo Concetual.....	53
2. Hipóteses a Testar.....	55
CAPÍTULO III – Metodologia.....	60
3.1. Objetivos de Investigação.....	60

3.1.1. Método.....	61
3.1.2. Amostra.....	63
CAPÍTULO IV – Resultados.....	66
4.1. Caracterização das médias dos fatores sócio-demográficos relativamente com a motivação e a satisfação no trabalho.....	66
CAPÍTULO V – Discussão e Conclusões.....	75
5.1. Contributos teóricos.....	76
5.2. Implicações práticas.....	77
5.3. Limitações e pistas de investigação futura.....	80
ANEXOS.....	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	95

## LISTA DAS TABELAS

Tabela 1. Caracterização da amostra .....	64
Tabela 2. Trabalho por turnos .....	65
Tabela 3. Antiguidade na empresa.....	65
Tabela 4. Rendimento líquido mensal.....	66
Tabela 5. Teste t student: sexos para as médias da satisfação/motivação .....	67
Tabela 6. Teste t student: turnos para as médias da satisfação/motivação .....	67
Tabela 7. Teste t student: turismo/ não turismo para médias satisfação/motivação.....	68
Tabela 8. ANOVA: idade e as médias da satisfação/motivação .....	69
Tabela 9. ANOVA: concelhos de residência e as médias da satisfação/motivação.....	69
Tabela 10. Teste de Scheffe: comparação das médias entre grupos - Satisfação .....	70
Tabela 11. ANOVA: habilitações literárias e as médias da satisfação/motivação.....	70
Tabela 12. ANOVA: vínculo laboral e as médias da satisfação/motivação .....	71
Tabela 13. ANOVA: antiguidade e as médias da satisfação/motivação .....	71
Tabela 14. ANOVA: rendimento líquido e as médias da satisfação/motivação.....	72
Tabela 15. Teste de Scheffe: comparação das médias entre grupos - Satisfação .....	72
Tabela 16. Teste de Scheffe: comparação das médias entre grupos - Motivação .....	73

## LISTA DAS FIGURAS

Figura 1. Modelo da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	11
Figura 2. Comparação dos modelos de Maslow e de Herzberg.....	15
Figura 3. Fatores satisficentes e fatores insatisficentes.....	16
Figura 4. Níveis das necessidades de Alderfer.....	20
Figura 5. Modelo concetual proposto.....	54

## Introdução

A presente dissertação está incluída no Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, especialidade em Recursos Humanos. A temática escolhida centra-se na relevância da motivação e da satisfação dos recursos humanos no setor do turismo, com o intuito de observar quais os fatores que influenciam/interferem no desempenho de tarefas dos colaboradores no local de trabalho.

### A. Enquadramento e relevância

Os recursos humanos constituem elementos fundamentais para o funcionamento, desenvolvimento, produtividade e sucesso das organizações. Neste enquadramento surgem os conceitos de motivação e de satisfação que se tornam indispensáveis no estudo a desenvolver, uma vez que são estudados de forma independente e analisados em conjunto, pelo facto de estarem interrelacionados.

Por esta razão, muitos investigadores preocuparam-se em compreender o relacionamento entre o indivíduo e o seu trabalho, analisando fatores associados à motivação e à satisfação que modificavam o comportamento, pois pretendiam, sobretudo, avaliar o que estimulava o comportamento da pessoa a mover-se, a agir em direção a determinado objetivo. Das análises efetuadas averiguaram um conjunto de causas predominantes, tais como a personalidade do indivíduo, o ambiente de trabalho e a relação com os colegas (Bonfim, Stefano e Andrade, 2010).

Essencialmente, para que a motivação e a satisfação floresçam, o ambiente organizacional tem de adquirir as condições propícias ao desempenho das tarefas dos colaboradores, em que permita a integração dos mesmos, reconheçam o seu valor enquanto potencial estratégico da empresa, havendo uma cooperação mútua entre

funcionários e organização, possibilitando a correspondência das necessidades de ambas as partes, atingindo cada uma o seu objetivo.

Nos dias de hoje, o turismo é reconhecido como o setor estratégico para o crescimento da economia mundial, sendo considerado uma das indústrias mais importantes em relação às outras, contribuindo para o crescimento positivo do setor (Silva e Martins, 2016) e reconhecimento dos países a nível internacional. Para que continue a crescer é fulcral atender às necessidades dos turistas. Para que isto aconteça, as empresas turísticas têm de disponibilizar mão de obra qualificada e experiente que apresente as competências adequadas ao nível da exigência do mercado da procura. Sendo assim, qualquer organização ligada a este setor irá estar em contacto com diversos clientes que esperam que as suas expectativas sejam correspondidas. Evidenciando-se, então, como um ambiente exigente (pressão), os níveis de motivação e satisfação devem manter-se elevados, através de práticas eficazes e eficientes que promovam o bem estar laboral e um elevado desempenho na execução de tarefas.

Adicionalmente, a Gestão de Recursos Humanos apresenta um papel relevante em entregar um serviço de qualidade aos seus clientes, proporcionando a vantagem competitiva através das capacidades e talentos dos mesmos (Ishak, Abdullah e Ramli, 2011).

Efetivamente, na atualidade a motivação e a satisfação apresentam um peso muito elevado no setor do turismo, daí considerar-se importante abordar esta temática, relativamente à motivação e à satisfação dos colaboradores.

## B. Propósitos e objetivos do estudo

Com o crescimento mundial do turismo e da importância da motivação e da satisfação dos recursos humanos neste setor, o propósito deste estudo, será avaliar um

conjunto de fatores que interferem na motivação e na satisfação dos colaboradores, nomeadamente as características individuais, as habilitações literárias, a natureza do trabalho e o tipo de atividade exercida.

Os resultados inerentes a este estudo irão facultar dados precisos para verificar se as variáveis em análise correspondem à realidade e se permitirá extrair conclusões concretas que comprovem o estudo efetuado.

De forma a comprovar a pertinência do capital humano na indústria do turismo serão testadas quatro hipóteses. A primeira hipótese irá averiguar as características individuais, principalmente, a idade e o género, e se estas irão interferir entre a motivação e a satisfação dos inquiridos.

A segunda hipótese retrata se as habilitações literárias irão exercer influência na motivação e na satisfação dos recursos humanos no setor do turismo e nos outros setores.

Já a terceira hipótese irá observar se a natureza do trabalho, que incluem as variáveis do vínculo laboral, antiguidade e os turnos, influem na motivação e na satisfação dos colaboradores no local de trabalho.

Por fim, a quarta hipótese irá aferir se a motivação e a satisfação serão influenciadas pelo tipo de atividade, turismo e não turismo, isto é, pelo setor do turismo ou outros setores que não estão relacionados com o turismo.

### C. Metodologia

Quanto à metodologia utilizada optou-se pelo método quantitativo, o que permite extrair os dados do questionário, sendo uma fonte primária, de forma a aferir as características individuais, as habilitações literárias, a natureza do trabalho e o tipo de atividade da motivação e da satisfação dos recursos humanos.

Relativamente às técnicas estatísticas aplicou-se o teste t de student às variáveis género, turnos e, simultaneamente, turismo e não turismo para as médias da motivação e da satisfação. De seguida utilizou-se a análise de variâncias ANOVA, com o intuito de verificar se as médias entre e dentro dos grupos variam.

#### D. Estrutura da dissertação

O presente trabalho de investigação está dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo engloba a revisão de literatura da definição do conceito de motivação e de satisfação, bem como as teorias pertinentes da motivação e a atuação de ambos no contexto laboral.

O segundo capítulo retrata o modelo concetual adotado e as hipóteses formuladas que irão ser testadas.

No terceiro capítulo expõe-se a metodologia utilizada, descrevendo os objetivos de investigação e o método aplicado para a obtenção dos dados resultantes do questionário a elaborar e a divulgar.

No quarto capítulo efetua-se a análise dos resultados verificados dos testes às hipóteses subjacentes na presente investigação, aferindo a influência da motivação e da satisfação no setor do turismo.

No quinto capítulo, a estrutura da dissertação termina com a discussão dos resultados e conclusões, incluindo os contributos teóricos, as implicações práticas e, concomitantemente, as limitações e pistas para futuras investigações.

## CAPÍTULO I. Revisão de literatura

### 1. Conceito de Motivação: definição e teorias motivacionais

Neste capítulo pretende-se definir o conceito de motivação e as diferentes perspectivas dos vários autores. No ponto seguinte, estão expostas as teorias mais referenciadas da literatura, com o objetivo de explicar e entender as suas diferenças.

#### 1.1. Conceito de Motivação

O estudo da motivação tem vindo a ganhar muita importância a partir do século XX, pois com o surgimento das primeiras organizações, muitos autores têm demonstrado um enorme interesse em descodificar quais os pontos-chave a analisar, de modo a aplicar as melhores práticas aos recursos humanos das organizações.

Ao longo dos anos, a motivação foi sendo estudada por muitos autores o que levou a um conjunto de várias definições derivadas de teorias formuladas pelos autores mais conceituados da área da psicologia. O estudo deste conceito é uma mais valia, visto que as empresas devem ter em consideração a sua importância no contexto organizacional.

De acordo com Kanfer (1990), nas teorias de definição de motivação deverão constar três elementos obrigatórios, deverá começar-se por identificar as variáveis que constituem o fluxo do comportamento, de seguida, estabelece-se um conjunto de relações que vão ao encontro dessas mesmas variáveis e a consequência dessas relações no comportamento que se observa (Cronbach e Meehl, 1955 apud Kanfer, 1990), por último, identifica-se quais as consequências motivacionais e as suas variáveis dependentes, ou os comportamentos que têm uma maior probabilidade de serem alterados no sistema motivacional. A mesma autora refere que a motivação possui três variáveis, sendo estas a direção do comportamento, a intensidade da ação e a persistência. Com isto, define que a motivação nas organizações se relaciona com o que

a pessoa faz (direção), o esforço que a pessoa realiza no trabalho (intensidade) e durante quanto tempo efetua o trabalho (persistência).

Ryan e Deci (2000) explicam que é através da motivação que a pessoa se consegue movimentar, o objetivo desta movimentação preconiza um determinado fim, a realização de uma determinada tarefa que advém da energia interna de cada ser. Para eles, a motivação não é apenas uma ocorrência que se processa unitariamente, referindo que as pessoas possuem diferentes tipos de motivação que variam conforme o nível (quantidade de motivação) e a orientação (tipo de motivação) da respectiva motivação. Segundo estes autores, as pessoas tendem a estar motivadas, a agir de determinada forma, mediante os objetivos e as atitudes subjacentes. O estudo da motivação é o foco central para estes autores porque evidenciam quais os objetivos e as razões que nos levam a exercer determinada atitude. No seu estudo, sobre a Teoria da Autodeterminação, a motivação intrínseca entende-se pela força movida internamente pelo ser humano que conduz a uma satisfação do indivíduo, esta é resultado do exercício de uma atividade interessante, dado que provém do interior da pessoa. Pelo contrário, a motivação extrínseca caracteriza-se pela derivação de fatores externos ao indivíduo, sendo que as atividades exercidas pelas pessoas não são intrinsecamente motivadoras.

Sendo assim, a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca, visto que o alcance de objetivos pode derivar de um impulso interno, no caso de ser uma necessidade interior, ou apenas a existência de um objetivo que teria de ser alcançado pelo indivíduo, através das formas de punição ou recompensa.

Os autores Locke e Latham (2004) referem que a motivação é movida por causas internas, que provocam a ação, e por causas externas, que promovem incentivos à ação. Os princípios que podem afetar a ação, devido à motivação, são a direção, a intensidade

e a duração. Apesar de a motivação poder alterar as capacidades e habilidades adquiridas pelos indivíduos, também poderá alterar a forma como utilizaram essas mesmas capacidades e habilidades.

A motivação designa-se pela interação que o indivíduo tem para com a situação (Robbins, 2006). Deste modo, a reação do indivíduo perante uma situação vai torná-lo mais motivado ou menos motivado, pois a tarefa que vai realizar poderá ser-lhe interessante, caso contrário não sentirá prazer ou satisfação para a realizar, porque a motivação varia de indivíduo para indivíduo, dependendo da situação. Relativamente aos elementos que compõem a motivação, estes são a intensidade, a direção e a persistência, como já foi anteriormente referido.

Segundo Gomes e Borba (2017), existe alguma dificuldade em definir o conceito de motivação, pelo facto de não ser diretamente observável. No que diz respeito a clarificar a noção de motivação, só é possível através das ações ou comportamentos dos indivíduos, podendo levar a divergências entre os autores. Por outro lado, a noção de motivação tem sido alvo de estudo em diversas áreas, nomeadamente, a psicologia. Assim, a formulação do conceito de motivação, ao ser estudada por vários investigadores, permite uma panóplia de visões em relação à natureza humana. Outro aspeto importante é o uso da palavra motivação no nosso quotidiano, devido à confusão estabelecida com outros termos, advindo, assim, uma certa ambiguidade face a um conjunto de fatores, ou seja, a palavra motivação, por vezes, não é clara, pois tende a confundir-se com outros vocábulos, tais como, satisfação, esforço ou desempenho.

Para além disso, ao analisar-se a definição de motivação de vários autores, é possível encontrar referências comuns que se relacionam com a motivação, principalmente, o que move o indivíduo a executar determinada tarefa, o que o leva a escolher uma ou outra ação, a intensidade que é colocada na atividade e durante quanto

tempo realiza a atividade. Deste modo, consegue-se perceber que a motivação é tudo o que envolve processos e componentes que são responsáveis pela ativação do comportamento, pela direção, pela intensidade e pela duração da atividade exercida.

Por sua vez, Graham e Weiner (1996) asseguram a motivação como sendo o estudo sobre a forma como as pessoas pensam e agem de determinada maneira. Os autores apresentam exemplos de como a motivação pode ser observável através das ações dos indivíduos. Assim, a nível de realizações académicas, evidenciam pequenos exemplos como o porquê de um estudante realizar tarefas, tendo a noção de que são difíceis, ao passo que outros desistem logo à partida. Outro exemplo, é o facto de imaginarmos a adoção de determinado comportamento, como o estudo para um exame, seguindo a sua linha temporal desde o início até ao seu término. Os psicólogos tentam desvendar detalhes que moveram o comportamento do indivíduo, bem como os elementos que ativaram a motivação na execução da atividade.

Segundo Teixeira (2013), a motivação advém de alguns estímulos que determinam certos comportamentos cujo objetivo é atingir uma finalidade. Não obstante, os gestores devem preocupar-se com o aumento do nível de motivação dos seus colaboradores, uma vez que a forma como os gestores exploram esta matéria deve-se, principalmente, às suas convicções básicas sobre a natureza humana.

Apesar de o termo motivação apresentar várias definições, não significa que não haja consenso por parte dos investigadores, pois há um conjunto de aspetos comuns que se encontram na maioria dessas definições.

A motivação é um tema pertinente para a atualidade, verificando-se que é necessário o seu estudo pelo facto de as organizações poderem melhorar aspetos relacionados com a produtividade e competência dos seus funcionários. No entanto, cabe ao gestor incutir

a motivação nos seus colaboradores através de diversas formas, incentivando-os a aperfeiçoar o seu desempenho.

Apesar de ainda estar a ser estudada, a motivação tem sido para muitos investigadores o ponto-chave a inserir nas organizações. Para além disso, tentam sempre descobrir novas formas de melhorar a motivação nas empresas, predispondo de ideias e práticas que levem à satisfação (concretização tanto de objetivos pessoais como organizacionais) e sucesso das suas empresas e dos seus colaboradores.

## 2. Teorias Motivacionais

As várias teorias relacionadas com a motivação apresentam perspetivas divergentes relativamente à sua construção, enfatizam diversas componentes que ativam a motivação no indivíduo. Também pretendem compreender o comportamento do indivíduo no ambiente que o rodeia, visto que são tanto fatores internos como externos que movem o seu comportamento. Deste modo, indicar-se-ão as teorias mais conceituadas da literatura e que demonstram uma aceitação por parte da comunidade científica.

Entender o que estimula/motiva o comportamento do ser humano não é tarefa fácil, já que são vários os fatores que o condicionam. Devido a este dilema, muitos foram os autores que formularam teorias capazes de tentar explicar o verdadeiro motivo que altera o comportamento dos indivíduos.

## 2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow formulou este modelo com o intuito de entender como se processava o comportamento dos indivíduos, afirmando que o ser humano é insatisfeito por natureza e sente uma enorme vontade de satisfazer as suas necessidades internas. Neste sentido, Maslow (1943) definiu um conjunto de necessidades sob a forma de uma pirâmide (Figura 1), explicando que o ser humano ativa o seu comportamento através de uma hierarquia interna das respetivas necessidades. Assim, desenvolveu esta estrutura hierárquica concebida em cinco níveis. Na base da pirâmide, encontram-se as necessidades fisiológicas que garantem a sobrevivência do indivíduo, englobando a fome, a sede, o sexo, o abrigo, etc. São necessidades inatas e preponderantes, exercendo maior motivação em relação a todas as outras necessidades. Caso as necessidades estejam insatisfeitas, as fisiológicas predominam no organismo, então, todas as outras serão colocadas de lado. De seguida, surgem as necessidades de segurança, após as necessidades fisiológicas estarem moderadamente satisfeitas. O indivíduo procura um ambiente previsível em que nada coloque em risco a sua segurança, de modo a proteger-se contra guerras, doenças, catástrofes naturais, assaltos, crimes, desemprego. Se algo inesperado acontece, o indivíduo entra em pânico e assume que está em perigo. Estas deverão ser as primeiras a serem colmatadas. Após as necessidades fisiológicas e de segurança se encontrarem satisfeitas, emergem as necessidades sociais. Estas caracterizam-se pela amizade, a aceitação dos outros, a pertença a grupos, pelo amor. A insatisfação desta necessidade conduz à solidão e à dificuldade em adaptar-se ao meio social. As necessidades de estima dizem respeito às necessidades de auto-apreciação, autoestima e aprovação por parte dos outros. A satisfação desta necessidade origina sentimentos relacionados com a autoconfiança, o seu reconhecimento na sociedade e a importância de se tornar um indivíduo necessário ao mundo. Pelo contrário, a sua

insatisfação leva a sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo, promovendo desânimo ou tendências neuróticas.

No topo da pirâmide situam-se as necessidades de autorrealização, pois a pessoa pretende demonstrar as suas capacidades e potencialidades. Estas manifestar-se-ão de diversas formas de indivíduo para indivíduo, uma vez que se trata do seu desenvolvimento e crescimento pessoal, pretendendo demonstrar as aptidões e capacidades que o mesmo pode desempenhar.

Figura 1. Modelo Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Teixeira, 2013

Assim, Maslow (1954) defende a ideia de que esta teoria se fundamenta nos princípios de que as necessidades básicas dividem-se em duas, as primárias, compostas pelas fisiológicas e as de segurança, e as secundárias que abrangem as de amor/relacionamento, as de estima e as de autorrealização. Além disso, as motivadoras são aquelas que alteram o comportamento humano, dado que são as necessidades básicas as mais proeminentes em detrimento das secundárias. Após a satisfação de uma, surge imediatamente a de nível seguinte, uma vez que as necessidades anteriores (mais

baixas) não geram motivação. Quando certas necessidades se encontrarem satisfeitas, significa que exercem pouca influência no comportamento do indivíduo, contudo não desaparecem totalmente (Gomes e Borba, 2017). Salienta-se também o facto de todas elas se manifestarem no comportamento do indivíduo simultaneamente e não apenas uma da cada vez.

Por fim, atualmente, esta teoria é ainda aceite e utilizada pela maioria dos gestores e investigadores, mesmo apresentando algumas evidências que não asseguram a sua validade empírica.

## 2.2 Teoria X e Teoria Y de McGregor

Douglas McGregor (1957) desenvolveu este paradigma recorrendo a duas teorias, a Teoria X, que se baseia em aspetos negativos, e a Teoria Y, que engloba um conjunto de premissas positivas. Afirma que é importante tirar partido/proveito das ciências sociais de forma a conseguir tornar eficazes as empresas, bem como os seus colaboradores. Este psicólogo salienta a relevância dos gestores em insistirem na exploração e conceção das ideias e da criatividade, e também na constante pesquisa de novas formas de melhorar o capital humano dentro das organizações, embora esta demore anos a ser identificada, pois o importante é como aplicar aos recursos humanos da organização, os conhecimentos apreendidos desta pesquisa, relativamente sobre as ciências sociais, aumentando a eficiência destes indivíduos.

Este autor teve a preocupação de focar, principalmente, o papel da gestão no comportamento dos colaboradores no local de trabalho, daí que tenha desenvolvido as duas teorias antagónicas, a Teoria X e a Teoria Y.

Basicamente, a Teoria X demonstra que o colaborador é indolente e se esforça pouco para trabalhar, não apresenta quaisquer ambições e prefere ser

dirigido/controlado ao contrário de ter responsabilidades, é indiferente às necessidades organizacionais, pelo que é relutante à mudança. Devido a isto, a gestão destas pessoas é realizada através da coerção e da ameaça para que o seu comportamento se adeque aos objetivos organizacionais, dado que estes funcionários apresentam desmotivação em relação ao seu trabalho, como também no desempenho das suas tarefas.

McGregor (1957) considera que o comportamento do indivíduo se deve, especialmente, à natureza da organização e gestão das empresas, tal como das políticas, práticas e filosofias inerentes das entidades (empresas).

Já a Teoria Y apresenta pressupostos que vão ao encontro de um ambiente mais propício à motivação dos funcionários da organização. De certa forma, as pessoas gostam de trabalhar, pois é algo tão natural como descansar (Robbins, 2006) e cumprem com os objetivos organizacionais, apresentando características relacionadas com o potencial desenvolvimento e a capacidade para assumir responsabilidades. Para além disso, qualquer pessoa tem a capacidade de tomar decisões inovadoras, sendo que não é apenas um privilégio dos cargos superiores hierárquicos (Robbins, 2006). No entanto, cabe à gestão dispor condições às pessoas para que estas consigam alcançar os seus objetivos pessoais, conduzindo os seus esforços para atingir os objetivos organizacionais. Esta teoria permite criar oportunidades, retirando os obstáculos do caminho, promovendo o potencial de cada um e encorajando o crescimento dos colaboradores. Drucker (1986) designou este processo de “gestão por objetivos”, ao contrário de “gestão por controlo”, pois centra-se na ideia de que as pessoas devem ser dirigidas dentro das organizações através de objetivos que estimulem a sua motivação, com a finalidade de atender às necessidades organizacionais.

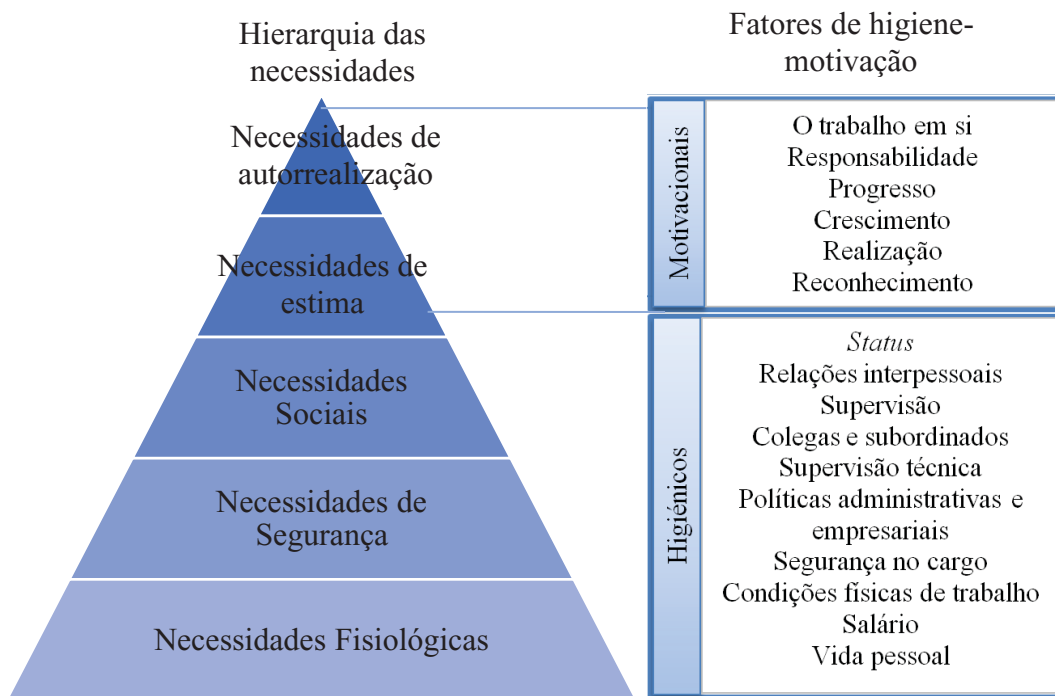
Segundo o autor, a Teoria X rege-se pelo controlo externo do comportamento humano, à medida que a Teoria Y se centra na autodireção e no autocontrolo.

De acordo com Robbins (2006), a teoria de McGregor apoiou-se na teoria de Maslow para formular o seu próprio modelo. Assim, a Teoria X parte do pressuposto de que as necessidades mais baixas são as preponderantes no indivíduo e as necessidades de nível mais alto influenciam os comportamentos na Teoria Y.

### 2.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Esta teoria foi desenvolvida por Frederick Herzberg, psicólogo clínico norte-americano e professor de Gestão na Universidade do Utah, que recorreu a uma pesquisa para explicar os fatores motivacionais que influenciam o comportamento do indivíduo nas organizações. Neste sentido, o método utilizado foi denominado de “incidente crítico”, pois sugeria que os entrevistados respondessem a um conjunto de perguntas, de forma a descrever um acontecimento ou facto importante (Teixeira, 2013). Posto isto, a teoria dos dois fatores de Herzberg postula que existem duas classes distintas de fatores associadas à motivação: os motivacionais e os higiénicos (Figura 2). Os motivacionais são designados de intrínsecos, uma vez que descreviam acontecimentos satisfatórios e relacionam-se com o conteúdo da função e com o meio onde as pessoas executam as tarefas, incluindo o reconhecimento, a responsabilidade, o alcance de objetivos, o crescimento, o trabalho em si e o progresso. Pelo contrário, os higiénicos são denominados de extrínsecos, sendo característicos de experiências negativas que resultavam de fatores que não derivavam do trabalho, tais como, a remuneração, as políticas empresariais, as relações com os colegas de trabalho e a forma de supervisão (Steers, 1983 apud Ramlall, 2004).

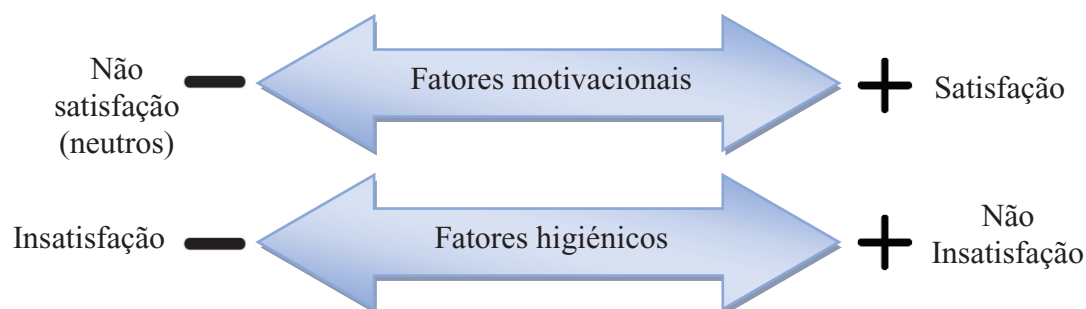
Figura 2. Comparação dos modelos de Maslow e de Herzberg



Fonte: Adaptado de Teixeira, 2013

Após analisar os resultados da sua pesquisa, Herzberg verificou que o oposto da satisfação não é a insatisfação, referindo que ao eliminar-se elementos associados à insatisfação do trabalho, estes não seriam propriamente satisfatórios (Robbins, 2006). Nesta perspectiva, as causas relacionadas com a satisfação no trabalho (Figura 3) são distintas e separadas das causas que conduzem à insatisfação, observando-se que a eliminação de fatores insatisfatórios não geram nem satisfação nem insatisfação, uma vez que são fatores que evitam problemas e, principalmente, não promovem a motivação (Robbins, 2006).

Figura 3. Fatores satisficentes e fatores insatisficentes



Fonte: Adaptado de Teixeira, 2013

Por sua vez, Herzberg refere a importância de se focarem nos fatores associados ao trabalho ou aos resultados que dele podem advir, como a promoção, as oportunidades de crescimento pessoal, o reconhecimento, a realização profissional e a responsabilidade, proporcionando uma melhor motivação aos funcionários (Robbins, 2006), permitindo enriquecer o trabalho do colaborador (Ramlall, 2004).

Desta forma, os gestores devem estar mais atentos aos fatores motivacionais do que aos higiênicos, dado que são os motivacionais que possibilitam ao colaborador um melhor desempenho e uma melhor satisfação e motivação perante a realização do seu trabalho.

Apesar de tudo isto, há autores que evidenciam algumas controvérsias relacionadas com a fiabilidade desta teoria. Segundo os mesmos, o salário é um fator que pode gerar motivação, mas é de curta duração, pois é algo garantido o que pode diminuir a capacidade de motivar, deste modo, o salário passou a pertencer aos fatores higiênicos. De todas as críticas apontadas, a mais notória prende-se com o tipo de metodologia utilizada e com a obtenção dos resultados para chegarem à identificação dos dois fatores. Nas entrevistas semi-estruturadas, as perguntas formuladas e realizadas pelos autores poderão ter contribuído para o “enviesamento” dos resultados. Neste contexto,

os indivíduos recorriam às recordações, o que nem sempre é fiável, visto que evidenciavam situações de sucesso atribuídas a si próprios e relacionavam acontecimentos de insucesso a causas externas a si ou ao desempenho das tarefas. Assim, ao relatarem os seus incidentes evitavam referir as próprias fraquezas, mencionando a incompreensão e a injustiça das situações em que foram colocados pelos outros (Gomes e Borba, 2017).

Independentemente das críticas em relação a esta teoria, muitos são os gestores que a reconhecem devido à sua difusão alargada. Esta permitiu que muitos funcionários pudessem obter mais responsabilidades no planeamento e no controlo do seu próprio trabalho (Robbins, 2006).

Herzberg salienta a afirmação de que o enriquecimento do trabalho é essencial não só para satisfazer o indivíduo, como também torná-lo mais motivado e integrado no sistema organizacional.

## 2.4 Teoria das Necessidades de McLelland

Segundo McLelland, a teoria das necessidades refere que os indivíduos possuem três tipos de necessidades: as de realização, as de poder e as de afiliação. Esta teoria demonstra que, quando uma necessidade se manifesta intensamente, permite motivar o comportamento do indivíduo de modo a satisfazê-la (Gibson, Ivancevich e Donnelly, 1979 apud Pardee, 1990). Neste enquadramento, McLelland realça as necessidades adquiridas como sendo as que os indivíduos desenvolvem ao interagirem com o ambiente em que estão inseridos e que advêm das suas experiências pessoais ao longo da sua vida (Teixeira, 2013). Desta forma, apenas uma destas necessidades se manifestará de modo mais preponderante no indivíduo do que as outras (Teixeira, 2013).

De acordo com McLelland e Burnham (2003), as necessidades de realização enfatizam a fixação e o alcance de objetivos, colocando em primeiro lugar a sua realização pessoal e o reconhecimento dos indivíduos. Estes indivíduos estabelecem metas, gostam de ter responsabilidades de modo a encontrar soluções para os problemas e também de receber feedback, preferindo desafios com dificuldade intermédia (Robbins, 2006). As necessidades de poder focam-se na influência das pessoas através do poder. Os objetivos organizacionais são alcançados pela influência exercida nos indivíduos por forma a aumentar a produtividade dos funcionários. Consequentemente, preferem estar em posições competitivas e preocupam-se mais com o prestígio e a influência do que exatamente com o desempenho, pois necessitam de estar no “comando” influenciando os outros, bem como os seus comportamentos (Robbins, 2006). Por fim, as necessidades de afiliação caracterizam-se pelo aumento do benefício próprio do indivíduo estabelecendo decisões que vão ao encontro das expectativas de todos os intervenientes e não dos objetivos organizacionais. As pessoas que sentem uma maior preponderância, derivada desta necessidade, tendem a manter relacionamentos sociais, integrar grupos e a ser estimado pelos outros (Kreitner, 1998 apud Ramlall, 2004).

Contudo, as necessidades de realização estão voltadas para indivíduos que sentem uma enorme vontade de realização pessoal pela predisposição de responsabilidade, e costumam ser bem-sucedidos em atividades empreendedoras (Robbins, 2006).

Assim, McLelland e Burnham (2003) afirmam que as pessoas que sentem a necessidade de poder são mais eficazes, pois possuem a capacidade de incentivar o espírito de equipa e conduzem os outros indivíduos a deterem mais responsabilidades. Neste caso, os indivíduos sentem uma alta necessidade de poder e uma baixa necessidade de afiliação, estando ligados ao sucesso organizacional (Robbins, 2006).

Desta forma, segundo estudos realizados por McLelland, a necessidade de poder prevalece sobre as restantes, sobretudo pela forma como é conduzida toda a gestão organizacional, no sentido de que as empresas terão sucesso ao disporem de indivíduos com esta característica.

## 2.5 Teoria das Necessidades (ERG) de Alderfer

A teoria ERG, proposta por Clayton Alderfer, tem por base a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, pretendendo explicar os fatores que conduzem ao comportamento individual humano fomentado pela motivação (Ivancevich, Konopaske e Matteson, 2007 apud Caulton, 2012). Tendo em conta este aspeto, Alderfer considera que a motivação dos colaboradores surge em função da satisfação das necessidades que estão agrupadas hierarquicamente em forma de pirâmide, como afirma Maslow (Teixeira, 2013).

Esta teoria é utilizada, principalmente, para entender a motivação humana dos colaboradores no local de trabalho como método para aumentar a produtividade e a moral. O estudo efetuado através desta teoria permitiu aos investigadores compreenderem o que consiste a satisfação no trabalho e na descoberta de incentivos (Caulton, 2012).

Sendo assim, Alderfer considera apenas três grupos de necessidades, as de existência, as de relacionamento e as de crescimento (Figura 4), ao contrário de Maslow que afirmava existirem cinco níveis de necessidades (Teixeira, 2013).

As necessidades de existência constituem requisitos essenciais à sobrevivência humana, agrupando-se neste nível as fisiológicas e as de segurança que Alderfer identificou da teoria de Maslow (Robbins, 2006). As necessidades de relacionamento englobam o desejo de manter relações interpessoais (Robbins, 2006) e identificam-se

com as necessidades sociais de Maslow (Teixeira, 2013). Por último, as necessidades de crescimento classificam-se pela ambição intrínseca de desenvolvimento pessoal (Robbins, 2006), correspondendo às necessidades de estima e de autorrealização de Maslow (Teixeira, 2013).

Figura 4. Níveis das necessidades de Alderfer



Fonte: Adaptado de Teixeira, 2013

Ao compararmos as duas teorias é possível encontrar diferenças significativas. Enquanto a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é orientada por uma rigidez no avanço das etapas, a teoria ERG não se baseia numa hierarquia rígida, na medida em que uma necessidade de nível seguinte surge aquando da satisfação da necessidade anterior (Robbins, 2006). Alderfer afirma que as necessidades com a possibilidade de motivarem só se manifestam se estiverem satisfeitas as de nível inferior, mas pode ocorrer a situação de os colaboradores ativarem necessidades de nível mais alto, embora as de nível mais baixo não se encontrem totalmente satisfeitas (Teixeira, 2013).

Outra divergência entre as duas teorias refere-se às necessidades de um nível mais elevado, que se encontram frustradas, e originam a vontade de atender às necessidades

de um nível mais baixo (Teixeira, 2013). No caso da teoria de Maslow, se uma determinada necessidade estiver por satisfazer, o indivíduo continua naquele nível até à sua plena satisfação.

Assim, a teoria ERG é considerada mais válida em relação à teoria das necessidades hierárquicas de Maslow, isto porque, ao redor do mundo, no que diz respeito à cultura, educação e ao ambiente familiar em que estão inseridos, há um conjunto de necessidades que possuem uma maior importância para as pessoas.

## 2.6 Teoria da Equidade de Adams

Adams elaborou a teoria da equidade que analisa as percepções dos indivíduos relativamente à justiça ou injustiça resultantes do local de trabalho, determinando o valor do seu trabalho e a respetiva contribuição que este representa. Consequentemente, as pessoas que trabalham nas empresas não só efetuam comparações entre as suas próprias contribuições (desempenho, esforço físico ou mental, nível de escolaridade, experiência, conhecimentos adquiridos, horas de trabalho, produtividade) e a sua recompensa (salários, prémios, promoções, regalias sociais, estatuto, responsabilidades assumidas), como também cada pessoa compara a relação entre as contribuições e as recompensas das outras pessoas, que servem de referência, quer façam parte da empresa em que exerce funções quer entre outras (Gomes e Borba, 2017). Portanto, quando o colaborador constata que a relação entre os seus inputs e os seus resultados, em comparação com os do outro, se encontram desiguais, logo existe iniquidade (Adams, 1963; 1965 apud Huseman, Hatfield e Miles, 1987), criando uma situação de injustiça. Posto isto, a pessoa tenderá a eliminar a tensão derivada da iniquidade (Goodman, 1971), ativando o seu comportamento no sentido de alcançar o equilíbrio que possuía anteriormente (Gomes e Borba, 2017). Com efeito, a existência de equidade estabelece-

se quando os indivíduos percebem que a comparação da relação entre as contribuições e as recompensas é equivalente com os dos outros dentro dos mesmos parâmetros.

Neste contexto, o indivíduo ao perceber-se de uma injustiça poderá optar por uma das seguintes alternativas, modificar as suas contribuições, reduzindo o seu esforço no trabalho ou os seus resultados, produzir a mesma quantidade, mas com menor qualidade, distorcer a sua autoimagem e a imagem dos outros, alterar a pessoa de referência (Robbins, 2006) ou, então, abandonar o trabalho, a nível físico ou psicológico (Gomes e Borba, 2017).

Além disso, esta teoria possibilitou a formulação de hipóteses referentes à produtividade e qualidade do trabalho, originando experiências em laboratórios para testá-las, o que originou o desenvolvimento de dois tipos diferentes de remuneração, o pagamento à hora e o pagamento à peça (Adams, 1963; 1965 apud Gomes e Borba, 2017). Deste modo, o indivíduo que é pago à hora e que acha que está a ser demasiado bem pago irá aumentar a produtividade ou a qualidade, de forma a reduzir a iniquidade. Contrariamente, a pessoa que é paga na mesma modalidade que a anterior, mas que acha que está a ser mal remunerada, reduz as suas contribuições, diminuindo a produtividade e a qualidade do produto. No entanto, o indivíduo que é pago à peça e acredita que está a ser mal remunerado aumentará a produtividade do produto diminuindo a qualidade do mesmo. Do mesmo modo, quando se efetua o pagamento à peça, a pessoa que pensa que está a ser demasiado bem remunerada irá aumentar a qualidade do produto, mas diminuir a sua produtividade (Gomes e Borba, 2017).

Sendo assim, os resultados derivados desta experiência revelam que as pessoas tendem sempre a diminuir a iniquidade que foi induzida de forma experimental. No caso do pagamento à peça, os sujeitos receberiam mais se trabalhassem mais depressa, o

que provocaria um sentimento de iniquidade, já no pagamento à hora, os indivíduos que pensam que estão a ser demasiado bem pagos, trabalham mais do que aqueles que estão a ser pagos de forma justa (Gomes e Borba, 2017).

Portanto, as organizações deverão fomentar programas de recompensas justas e equitativas que vão ao encontro das crenças/convicções dos colaboradores, bem como o seu valor dentro da organização (Ramlall, 2004).

Pinder (1984) afirma que algumas das contradições relevantes desta teoria focam-se, principalmente, no estudo experimental realizado em laboratório, não permitindo retirar conclusões para um contexto real. Também não foram exploradas questões relacionadas com o denominado referente (pessoa de referência). Por fim, os investigadores partiram do pressuposto que a perceção de iniquidade é idêntica para as diferentes pessoas (apud Gomes e Borba, 2017).

Por conseguinte, a teoria da equidade realçou a importância da justiça distributiva, no que diz respeito à distribuição das recompensas, pretendendo-se que as recompensas entre os indivíduos sejam justas pelas contribuições que cada um coloca no local de trabalho, a fim de não gerar uma tensão de iniquidade e permanecer o equilíbrio entre as pessoas.

## 2.7 Teoria do Reforço de Skinner

A teoria do reforço de Skinner argumenta que o comportamento humano pode ser explicado através da previsão das consequências do referido comportamento. As consequências associadas ao comportamento ou são positivas, relacionadas com a recompensa, ou negativas, relacionadas com a punição (Teixeira, 2013).

Por esta razão, Skinner destaca quatro aspetos que permitem controlar o comportamento organizacional dos indivíduos. O reforço positivo possibilita influenciar

o comportamento desejado, atribuindo recompensas de forma a garantir que o mesmo comportamento se repita futuramente. O reforço negativo permite estimular a repetição do comportamento desejado do indivíduo, a fim de evitar comportamentos indesejados e respectiva consequência. A extinção ou não-reforço consistem nos comportamentos que não são recompensados, extinguindo-se, assim, os comportamentos indesejados. Finalmente, a punição aplica-se no surgimento de comportamentos indesejados, com o objetivo de eliminá-los ao impor consequências negativas (Omomia e Omomia, 2014).

De acordo com Skinner (1972), as pessoas tentam sempre evitar situações aversivas, nomeadamente todo o tipo de ameaças ou estímulos nocivos que não lhes permitem obter liberdade no comportamento das suas ações. Para que não sofra com as consequências associadas ao seu comportamento, o indivíduo afasta-se dos outros que o trataram de forma aversiva, isto significa, que o seu comportamento irá reagir de modo a não sofrer implicações.

Skinner desenvolveu uma técnica designada de modificação do comportamento organizacional com o objetivo de analisar o comportamento humano, aplicando a teoria do reforço como forma de transformação nas organizações. Sendo assim, esta técnica baseia-se essencialmente na ideia de que, em primeiro lugar, as pessoas exercem a sua função da forma que acham mais recompensadora, em segundo lugar, o comportamento do colaborador pode ser moldado através das recompensas que se encontram associadas ao seu comportamento (Ambrose e Kulik, 1999).

Apesar de contribuir para o reforço positivo dos comportamentos dos indivíduos, a teoria do reforço recebeu algumas críticas, nomeadamente, argumentando que a motivação extrínseca e as recompensas associadas ao comportamento das pessoas não são realizadas de forma natural, enfatizando que as pessoas não apresentam qualquer motivação perante a ausência de recompensas, pois, estas pessoas estão

instruídas/ensinadas a receber recompensas. Um outro aspeto a retratar é o facto de que estas pessoas se habituaram a receber e a esperar recompensas e, por isso, são um elemento necessário ao seu desempenho. Este estudo fundamentou-se em estudos realizados em laboratório com animais e não com pessoas (Kohn, 2004 apud Omomia e Omomia, 2014).

Assim, a teoria do reforço, apesar dos sucessos que obteve na sua aplicação prática, permitiu retirar algumas conclusões acerca do seu estudo por parte dos críticos, ou seja, os comportamentos dos indivíduos eram modificados pela gestão e pela organização, verificando-se que a motivação não era movida internamente e, por conseguinte, não levava à satisfação das necessidades internas. Também as causas que alteram o comportamento dos indivíduos encontram-se presentes no ambiente externo (Teixeira, 2013).

## 2.8 Teoria da Expetativa de Vroom

Vroom foi o grande pioneiro na construção da teoria da expetativa que consiste na ideia de que a motivação se deve ao facto de o indivíduo agir de determinada forma, no sentido de que a intensidade da expetativa irá permitir despende esforços, de modo a alcançar os objetivos pretendidos, na esperança de que o resultado seja atrativo para o indivíduo (Robbins, 2006).

É de extrema importância referir que Vroom partiu do pressuposto de que as pessoas conseguem fazer escolhas conscientes e estas relacionam-se com eventos psicológicos, cujo comportamento pode ser explicado em função dessas mesmas escolhas (Ramlall, 2004).

Desta forma, destaca-se a relevância dos principais componentes da teoria da expetativa que são a valência, a expetativa e a instrumentalidade, pois especificam as

escolhas e objetivos de um indivíduo, como também o esforço que é aplicado no desempenho de uma tarefa. A valência refere-se às preferências que os indivíduos têm, relativamente aos resultados obtidos no local de trabalho. Vroom afirma que a valência diz respeito à antecipação da satisfação em relação a um resultado. Sendo assim, um resultado apresenta valência positiva, quando o indivíduo se sente motivado e pretende atingi-lo, a valência é zero, quando o indivíduo é indiferente em alcançar o resultado, e, por fim, a valência é negativa, quando o indivíduo não tenciona atingir o tal resultado. Deste modo, a valência será aquilo que o indivíduo pensa que irá obter, a satisfação ou a insatisfação de certo resultado e não o valor que deste poderá advir. O segundo elemento é a instrumentalidade e este refere-se à probabilidade de um determinado resultado, a nível de desempenho, estar associado a outros resultados. Isto significa que o desempenho elevado vai permitir ao colaborador alcançar o resultado que desejava. Logo, os resultados que derivam de uma primeira ordem (por exemplo, o desempenho) têm valência positiva, quando conduzem a resultados de segunda ordem (por exemplo, a promoção) com valência positiva. Por último, a expectativa designa-se pela crença da força com que se pode alcançar determinado resultado, mas não depende especificamente dos esforços do indivíduo, dado que na expectativa podem englobar não apenas os fatores pessoais (competência), mas também a perceção de fatores externos ou situacionais (condições de trabalho) que induzem o resultado de ser alcançado. Desta forma, uma pessoa acredita que a expectativa de um resultado é passível de ser alcançado, ou não, de acordo com o empenho que coloca numa determinada tarefa. A partir dos três conceitos anteriormente formulados dá-se, então, o cerne da teoria da expectativa de Vroom que se designa por força motivacional e se traduz na força para desempenhar uma ação específica através da direção do comportamento. Sendo assim, o indivíduo considera as probabilidades em que possa ter êxito no desempenho de uma

atividade, bem como analisa as probabilidades de que esse resultado vá ao encontro das recompensas que ambiciona (Gomes e Borba, 2017).

Portanto, a teoria da expectativa de Vroom teve como propósito compreender os objetivos e metas pessoais de cada indivíduo, tal como as relações entre expectativa, instrumentalidade e valência que se encontram inerentes aos indivíduos. Esta teoria recebeu algumas críticas de outros autores, afirmando que é limitada e também idealista, sendo mais válida em situações de relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa, permitindo que os indivíduos a percebam claramente. No entanto, as críticas atribuídas permitem sustentar os factos subjacentes a esta teoria, não tencionando invalidá-la, uma vez que proporciona a explicação da motivação individual, reconhecendo que não há a existência de um princípio universal que seja capaz de explicitar a motivação de todas as pessoas (Robbins, 2006).

## 2.9 Teoria Multifatorial de Porter e Lawler

Porter e Lawler, a partir da teoria da expectativa de Victor Vroom, conceberam um modelo muito mais completo sobre a teoria das expectativas, que inclui quatro variáveis que influenciam a motivação, o esforço, o desempenho, a recompensa e a satisfação.

O esforço consiste na predisposição de energia que um indivíduo exerce sobre determinada atividade, sendo condicionado pelo valor da recompensa e pela probabilidade de que será recompensado pelo esforço. O desempenho é a consequência do esforço e depende das capacidades intelectuais ou físicas do indivíduo, bem como da sua perceção acerca do que é requerido para efetuar determinada tarefa. A recompensa é atribuída consoante o desempenho exercido no decorrer de uma atividade, esta pode ser intrínseca, relacionada com o desempenho direto no trabalho, tal como o reconhecimento e a autorrealização, ou extrínseca, que está relacionada com o ambiente

em que são desempenhadas as tarefas no local de trabalho, como por exemplo as condições de trabalho e a segurança no trabalho. A satisfação resulta de todo o processo referido anteriormente, afirmando-se que a percepção individual de distribuição equitativa de recompensas pode influenciar o nível de satisfação dos indivíduos (“Chapter nº 4: Porter-Lawler Model (Analysis, implication and application)”, s.d.).

A teoria multifatorial de Porter e Lawler permitiu compreender a relevância de se melhorar a motivação dos funcionários nas organizações. Porter e Lawler referem que as organizações devem analisar os esquemas de retribuição dos seus funcionários, integrando o sistema de esforço-desempenho-recompensa-satisfação, como também avaliar o quão próximo estão os níveis de satisfação relativamente aos níveis de desempenho, formando uma adequada estrutura organizacional (“Chapter nº 4: Porter-Lawler Model (Analysis, implication and application)”, s.d.).

## 2.10 Modelo das características da função

Hackman e Oldman (1976) determinam que as características da função condicionam a motivação dos funcionários nas organizações, enfatizando que os estados psicológicos agregados à obtenção de conhecimentos no trabalho, a responsabilidade e o conhecimento de resultados sobre as atividades do trabalho são as principais causas que afetam a motivação dos colaboradores no local de trabalho. Portanto, os autores identificaram cinco pontos através do modelo das características da função que promovem a motivação e uma maior produtividade no local de trabalho. Estas designam-se por variedade de funções, identidade das tarefas, significado das tarefas, autonomia e *feedback*.

A variedade de funções alude ao conjunto de capacidades, competências, atividades e conhecimentos exigidos para desempenhar uma determinada função. A identidade das

tarefas implica a identificação de uma unidade de trabalho, com princípio e fim, proporcionando um resultado visível. O significado das tarefas refere-se ao impacto que o trabalho manifesta no indivíduo ou nos outros, seja dentro ou fora da organização. Quanto maior o impacto, maior o grau de significância do trabalho para o colaborador. A autonomia proporciona liberdade e independência na execução e planeamento do trabalho, pois os resultados irão depender dos esforços, iniciativas e decisões do colaborador. Finalmente, o feedback diz respeito à informação que se obtém acerca da eficácia do desempenho do indivíduo, bem como à execução de tarefas/atividades no trabalho (Hackman e Oldman, 1976).

Assim, o modelo das características da função proporciona o aumento da produtividade e qualidade da experiência dos funcionários dentro das organizações, enfatizando que o enriquecimento do trabalho estimula o comportamento dos indivíduos a mostrarem resultados positivos próprios como também organizacionais (Hackman e Oldman, 1976).

### 2.11 Teoria da Fixação de Objetivos de Locke e Latham

Edwin Locke e Latham defendem que a motivação dos funcionários deriva da conceção de objetivos que permita orientar a ação do indivíduo. A fixação de objetivos traduz-se numa conceção cognitiva, pois é algo que o indivíduo pretende alcançar dentro de um espaço de tempo limitado (Locke, Shaw, Saari e Latham, 1980).

Os autores referem que existem dois atributos relativamente à fixação de objetivos, o conteúdo do objetivo, que engloba a especificidade ou clareza do objetivo pretendido e o nível de dificuldade, para o qual será necessário um desempenho desejado, e a intensidade, o processo pelo qual se atinge o objetivo através de certos fatores/esforço (Locke, Shaw, Saari e Latham, 1980).

Segundo Locke e Latham (2002), os objetivos que possuem maior dificuldade apresentam os maiores níveis de esforço e desempenho, visto que a especificidade do objetivo conduz ao controlo do respetivo desempenho, e desde que o colaborador possua as competências e capacidades adquiridas para o efeito. Contudo, os objetivos específicos e difíceis, comparativamente aos objetivos vagos, que incentivam as pessoas a darem o seu melhor, permitem um melhor desempenho na realização de tarefas (Locke e Latham, 2002). Sendo assim, os colaboradores avaliam constantemente o seu desempenho com os objetivos propostos, uma vez que se esta avaliação for positiva, este irá melhorar a sua autoeficácia e sentir-se-á mais motivado e satisfeito. Contrariamente, se a sua avaliação for negativa, a sua motivação irá diminuir, tal como a sua satisfação.

É de sublinhar que existem três aspetos importantes no que diz respeito à fixação de objetivos, o compromisso para com o objetivo, o *feedback* e a complexidade da tarefa. O compromisso para com o objetivo enfatiza que quanto mais difícil for a realização da tarefa, o compromisso tornar-se-á cada vez mais elevado, isto porque as pessoas colocam esforços de elevado nível nestes objetivos que apresentam probabilidades de menor sucesso. O feedback é uma ferramenta essencial no progresso do indivíduo na realização das tarefas definidas, visto que possibilita analisar quais as estratégias de desempenho e esforço mais adequadas para alcançar o objetivo desejado e aumentar a autoeficácia. Por último, à medida que a complexidade da tarefa e o nível de habilidades aumentam, as pessoas deverão desenvolver estratégias eficazes para atingirem os objetivos (Locke e Latham, 2002).

A quantidade de objetivos alcançados com sucesso pelo indivíduo leva a um nível de satisfação elevado, dado que produzem mais e são recompensados, pelo que não se sentem satisfeitos com objetivos fáceis de atingir (Locke e Latham, 2002).

Assim, a teoria da fixação de objetivos centrou-se na importância de que a motivação é gerada a partir do alcance de objetivos específicos, através de um conjunto de fatores que implicam das pessoas um elevado esforço e desempenho que permitam concretizar com sucesso os seus objetivos.

## 2.12 Teoria da Autodeterminação

A teoria da autodeterminação exposta por Ryan e Deci (2000) tem como principal foco a distinção entre os diversos tipos de motivação que assentam em diferentes motivos ou metas que induzem a uma ação. Os autores evidenciam que a primeira distinção a ser efetuada é entre a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. Deste modo, a sua teoria evidencia um contínuo motivacional desde a ausência de motivação até à motivação intrínseca, passando pela motivação extrínseca. A motivação intrínseca caracteriza-se pelo simples e puro prazer de realização de uma atividade e, por isso, não se deve a recompensas, pressões ou estímulos externos, sendo considerada o nível mais alto da autodeterminação. As atividades desempenhadas pelos indivíduos são espontâneas e voluntárias, por isso desencadeiam comportamentos de índole exploratória, sendo movidas pela curiosidade e desafios associados, pois satisfazem as necessidades próprias dos indivíduos e contribuem para as experiências positivas, permitindo desenvolver as capacidades das pessoas. Os comportamentos voluntários que partem das pessoas resultam num aumento de conhecimento e competências, desenvolvendo as dimensões cognitivas, sociais e físicas. Contrariamente, a motivação extrínseca refere-se às atividades realizadas pelos indivíduos, cujo objetivo é o alcance de recompensas externas, mas estas não advêm da atividade em si, dado que os comportamentos derivados, em relação a uma atividade, não são intrinsecamente motivados, pois têm apenas valor instrumental. Daí que as pessoas exerçam as suas

atividades com vista a alcançarem um fim, evitando as consequências. No entanto, a motivação extrínseca pode apresentar diferentes graus de autonomia e autodeterminação, de acordo com os níveis seguintes, a regulação externa, que se refere a uma satisfação externa ou à obtenção de uma recompensa imposta externamente; a regulação interna, em situações em que as pessoas desempenham as suas atividades com alguma pressão de forma a evitarem a culpa ou a ansiedade; a identificação, ou seja, a importância da realização de determinada atividade na vida da pessoa, e, finalmente, a integração que se designa pela reflexão sobre as necessidades e valores da própria pessoa, porque, ao internalizar as razões das suas ações, estas tornam-se cada vez mais autodeterminadas. A ausência de motivação caracteriza-se pela falta de intenção para agir. Sendo assim, o comportamento da pessoa carece de intencionalidade e de um sentido de causalidade pessoal, pois sente que não tem as competências necessárias para desempenhar uma função ou não lhe trará o resultado desejado.

Portanto, a teoria da autodeterminação apresenta dois tipos de motivação, a intrínseca e a extrínseca, estas apresentam divergências, pois a motivação intrínseca é tida como o ponto mais elevado da autodeterminação, bem como satisfaz as necessidades psicológicas inatas da competência e da autonomia dos indivíduos. Pelo contrário, a motivação extrínseca conduz a comportamentos que possuem um valor instrumental, visto que a autodeterminação varia conforme os diferentes níveis de autonomia.

Após a análise das diversas teorias que explicam o processamento da motivação, pode-se observar que cada uma delas expõe de forma diferente o que motiva o comportamento do indivíduo a agir. Além disso, as mesmas contribuem para o enriquecimento das organizações, melhorando a perspectiva que têm dos seus

funcionários com vista a tirarem o maior proveito dos fundamentos subjacentes que sustentam cada teoria, aplicando nos diversos contextos organizacionais as práticas efetuadas pelos investigadores de acordo com a natureza vigente em cada situação empresarial. Quanto aos funcionários, a implementação e aplicação das teorias no seio empresarial permitirá colaboradores mais motivados, eficientes e eficazes, dispostos a receber novos desafios, aumentando o seu desempenho e bem-estar bem como a produtividade e o sucesso individual e organizacional.

### 3. Satisfação no Trabalho

O grande desafio que as organizações enfrentam atualmente está relacionado com a satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho, pois conduz a altos níveis de rotatividade, absentismo e provoca mal-estar laboral. Deste modo, as empresas devem valorizar cada vez mais o capital humano, dado que são o elemento principal para o funcionamento das organizações. Assim, muitos investigadores têm-se debruçado sobre a satisfação no trabalho, destacando a importância da temática no que concerne à sua fonte de origem e ao modo como afeta o trabalho em si.

Para compreender melhor a satisfação no trabalho urge apresentar algumas definições de autores que se interessaram por esta matéria, dada a sua importância, uma vez que apresenta um impacto muito acentuado na sociedade atual.

Assim, segundo Spector (1997), a satisfação no trabalho caracteriza-se pelos sentimentos que as pessoas manifestam em relação a este e pelas atitudes relativamente a diversos aspetos associados ao mesmo, explicando o grau de satisfação que cada colaborador revela.

Por sua vez, Locke (1976) define satisfação como um estado emocional positivo originado através da experiência do trabalho, referindo que a satisfação se manifesta de

forma individual e direciona-se a um espaço temporal quer o passado quer o presente (apud Brown e Peterson, 1993).

Já Churchill, Ford e Walker (1974) afirmam que a satisfação no trabalho é determinada pelas características envolventes do trabalho em si e do ambiente organizacional que podem favorecer tanto a satisfação e a realização como a insatisfação ou a frustração (apud Brown e Peterson, 1993).

Williams e Hazer (1986) distinguem compromisso organizacional de satisfação no trabalho. Para estes autores, o compromisso organizacional define-se como uma resposta afetiva a todo o conjunto organizacional, enquanto a satisfação no trabalho é entendida como uma resposta afetiva a aspetos relacionados com o trabalho (apud Lum, Kervin, Clark, Reid e Sirola, 1998).

Cranny, Smith e Stone (1992) referem que há um consenso no que diz respeito à satisfação no trabalho, uma vez que a definem como uma reação emocional relativamente a este, resultante da comparação efetuada entre os resultados obtidos e os resultados esperados (apud Weiss, 2002). Portanto, a definição sugerida por estes autores corresponde à definição apresentada por Locke (1969), pois a satisfação no trabalho é um estado emocional de prazer que resulta da avaliação do trabalho do colaborador, permitindo alcançar os valores laborais (apud Weiss, 2002).

Weiss (2002) acredita que a satisfação no trabalho é, efetivamente, uma atitude e não uma reação afetiva. Então, a satisfação no trabalho, segundo este autor e alguns estudiosos, ao serem descritas como atitudes, determina-se por avaliações de juízo positivas ou negativas que o indivíduo faz acerca do seu trabalho ou sobre a ocorrência de situações no trabalho.

Robbins (2006, pág. 66) refere que a satisfação no trabalho diz respeito “à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. Afirma que os valores e as

atitudes são essenciais para a compreensão do comportamento dos colaboradores no sistema organizacional. Para além disso, os valores possibilitam prever eventuais comportamentos que possam surgir em contexto organizacional, pois os valores individuais, ao serem diferentes de pessoa para pessoa, refletem os valores da sociedade em que o indivíduo se insere. As atitudes classificam-se como avaliações favoráveis ou desfavoráveis que as pessoas sentem relativamente a objetos, pessoas ou situações. No entanto, as atitudes não são o mesmo que os valores, mas encontram-se interrelacionados.

De acordo com Kalleberg (2010), a satisfação no trabalho aponta para a orientação afetiva que os colaboradores mantêm relativamente aos papéis que desempenham no seu trabalho, atualmente. Este autor menciona que o colaborador analisa a satisfação e a insatisfação das várias dimensões relativas ao trabalho, o que resulta numa avaliação global da satisfação.

Ivancevich e Matteson (1990) referem que a satisfação no trabalho é considerada uma atitude que as pessoas têm em relação ao seu trabalho, sendo resultado das suas perceções laborais (apud Aydogdhu e Asikgil, 2011).

Segundo Greenberg e Baron (2000), o conceito de satisfação no trabalho possui uma forte componente sentimental referente ao afeto, pois indica sentimentos positivos, neutros ou negativos do indivíduo, caracterizando-se por uma atitude em relação ao objeto (apud Aydogdhu e Asikgil, 2011). Existe, também, um conjunto de fatores laborais e individuais que influenciam a satisfação no trabalho, bem como consequências associadas à insatisfação no mesmo (Aydogdhu e Asikgil, 2011).

Outro autor que realça a importância da satisfação no trabalho é Hoppock (1935) definindo-a como um conjunto de estados psicológicos, fisiológicos e ambientais que causam a verdadeira satisfação das pessoas relativamente à sua atividade profissional

(apud Aziri, 2011). Afirma de igual modo que, apesar de a satisfação apresentar maioritariamente influências externas, também existem fatores internos que promovem a forma como o indivíduo se sente, pois há todo um conjunto de fatores que promovem o sentimento de satisfação no indivíduo.

Vroom (1964) toma como foco o papel que os funcionários ocupam dentro das organizações, definindo a satisfação no trabalho como orientação afetiva que os empregados manifestam em relação ao papel que desempenham no seu cargo atual (apud Aziri, 2011).

Este conceito é significativo nas organizações contemporâneas, uma vez que “a satisfação no trabalho representa um sentimento que surge como resultado da perceção de que o trabalho possibilita as necessidades materiais e psicológicas” (Aziri (2008, pág. 78) apud Aziri, 2011).

Para além dos estudos realizados pelos observadores anteriormente mencionados, é importante acrescentar que outros autores afirmam que o enriquecimento do trabalho proporciona uma melhor satisfação e desempenho na sua atividade laboral, promovendo a realização pessoal e o reconhecimento no local de trabalho, como também maior oportunidade para conquistar e crescer individualmente como funcionários da organização. O enriquecimento do trabalho contribui para um ambiente mais desafiante entre os colaboradores, maximizando a sua satisfação e motivação (Loher, Noe, Moeller e Fitzgerald, 1985).

Em suma, a satisfação no trabalho caracteriza-se por um conjunto de fatores individuais e ambientais que influenciam a perceção do indivíduo para com o seu trabalho. As contribuições realizadas por estes autores, no que diz respeito à temática referida nas organizações de hoje, facultam inúmeros apoios e formas de observação e realização dos níveis de satisfação face às estruturas organizacionais. Deste modo, o

principal foco em que a gestão deve incidir é, sobretudo, no seu capital intelectual, pois é o elemento mais relevante para o sucesso e a competitividade organizacional. Reconhecer que o trabalho é importante para o colaborador, implementando práticas e iniciativas capazes de melhorar as experiências dos empregados, identificar os objetivos e expectativas que os indivíduos possuem relativamente ao trabalho e a criação de um ambiente organizacional favorável, permitem aumentar a satisfação dos respetivos colaboradores, diminuindo, assim, o absentismo e o rotativismo. Portanto, as alterações que devem ser efetuadas a nível organizacional, com vista a aumentar a satisfação dos funcionários no local de trabalho, enfatizam o cerne da questão nas necessidades individuais, verificando que estas se modificam ao longo do tempo. Com base nisto, pretende-se que as organizações olhem para estas necessidades como o ponto-chave para o desenvolvimento físico e psicológico dos indivíduos, melhorando o seu desempenho e atingindo a satisfação esperada.

#### 4. Motivação e Satisfação no Trabalho

Durante o século XX assistiu-se a um conjunto de transformações a nível global, principalmente no setor empresarial. O panorama de Gestão de Recursos Humanos que existia foi-se alterando através de fortes mudanças nas funções dos gestores, centrando-se em questões relacionadas com o desenvolvimento dos recursos humanos na organização.

Destaca-se, atualmente, recursos com mais competências e capacidades que prometem demarcar as empresas da concorrência, possuindo competências de difícil imitação, garantindo a vantagem competitiva no mercado global (Carvalho, 2011).

A envolvimento dos colaboradores na organização contribui para um elevado desempenho e compromisso organizacional e através do desenvolvimento de

mecanismos de promoção e bem-estar, promoção de desafios constantes nas funções e participação nas tomadas de decisão convergem para uma organização disposta a valorizar os seus recursos humanos, que são o elemento fundamental para o funcionamento e produtividade das empresas.

Consequentemente, o estudo da Gestão de Recursos Humanos tem ganho ênfase no meio académico pelo mundo inteiro, pelo facto da necessidade de explorar questões relacionadas com a elaboração e implementação de estratégias e práticas que vão ao encontro tanto das necessidades dos colaboradores, como das organizações. Sendo assim, ainda há empresas que não possuem o mesmo pensamento hoje em dia, existindo casos de altos níveis de absentismo, rotatividade, desmotivação, insatisfação no trabalho e baixo compromisso organizacional.

Deste modo, os conceitos de motivação e satisfação são bastante significativos dentro das organizações, dado que influenciam toda a estrutura organizacional, por isso deve-se ter em causa os fatores que afetam a ambos. Contudo, quando abordamos os temas sobre a motivação e a satisfação estamos a tratar de dois conceitos diferentes, mas que se encontram interrelacionados no contexto organizacional. É de extrema importância referir que os colaboradores só serão mais produtivos e felizes quando estão relativamente ou totalmente motivados e satisfeitos para desempenhar as suas tarefas, contribuindo para o sucesso empresarial.

Então, a eficácia e a eficiência de uma estratégia adotada pela gestão deverá estar alinhada com a missão, objetivos da organização, uma vez que a Gestão de Recursos Humanos é cada vez mais reconhecida e significativa no ambiente organizacional (Facchini, 2007).

Num mundo cada vez mais globalizado pela economia e o avanço tecnológico e informação, a gestão incentiva os seus colaboradores a desenvolverem competências a

nível de conhecimentos, que após de adquiridos são transmitidos em contexto laboral e condicionados pela cultura e ambiente da mesma, modificando a motivação e a satisfação dos indivíduos na divulgação dos respetivos conhecimentos (Egan, Yang e Bartlet, 2004). Para melhores resultados, o clima organizacional terá de ser constantemente monitorado/melhorado, visto que os colaboradores passam grande parte do seu tempo nas organizações e sentem necessidade de um ambiente saudável e inspirador que promova um maior envolvimento e valorização dos respetivos funcionários, maximizando a sua satisfação e motivação. Desta forma, melhora-se a gestão ao desenvolver continuamente os recursos humanos, possibilitando um desempenho mais elevado e permitindo atender às necessidades dos clientes (Bruxel e Junqueira, 2011). Evidentemente, o ambiente organizacional diz respeito à qualidade do ambiente de trabalho que os funcionários tomam como percebido, com a possibilidade de alteração dos comportamentos, podendo ser favorável, fomentando condições em que os colaboradores se encontram satisfeitos para desempenhar as suas funções, confiança na chefia e permanecendo na empresa por vários anos, ou desfavorável, provocando situações de rivalidade, conflitos, altos níveis de insatisfação e desmotivação e gerando elevados níveis de rotatividade (Graça 1999, apud Bruxel e Junqueira, 2011).

Um outro fator determinante na motivação e satisfação no trabalho designa-se pela remuneração que consiste num pagamento fixo que o colaborador recebe mensalmente, o qual cada um deverá corresponder a um equilíbrio entre os salários e os cargos da mesma valência/relevância/merecimento, possibilitando uma vida digna para todos os funcionários (Luz, 2003 apud Bruxel e Junqueira, 2011).

Também a supervisão constitui uma forte componente no funcionamento das organizações, controlando os níveis de produção, auxílio no processo de tomada de

decisões e interpretando as políticas inerentes à empresa, sendo a pessoa chave no âmbito de agilizar os trabalhos para serem realizados (Bruxel e Junqueira, 2011).

As políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos causam um impacto muito relevante na performance dos funcionários, estendendo-se nas diversas áreas ligadas à Gestão de Recursos Humanos. Na literatura existente, o potencial dos recursos humanos é visto como imprescindível, no que diz respeito na construção de um plano de negócio estratégico, afirmando que quando as práticas estão alinhadas com a estratégia competitiva da organização promove uma vantagem competitiva sustentável. Esta última vantagem é possível se as práticas forem eficazes, procurando sinergias, sendo evidente que as políticas contribuem para a performance das empresas, se bem enquadradas nos alicerces da organização. Com a aquisição de novos funcionários nas empresas torna-se imprescindível instruí-los com diversos tipos de exercícios como experiências on-the-job, coaching, treino de capacidades básicas que irão influir no desenvolvimento dos empregados (Huselid, 1995).

Contudo, os colaboradores altamente qualificados também se sentem desmotivados para desempenhar as suas funções e, deste modo, as práticas de Gestão de Recursos Humanos recorrem a esforços para alterar o comportamento dos funcionários a estarem motivados através de avaliação de performance laboral individual ou grupal associados a sistemas de recompensas, sistemas de promoção interna realçado pelo mérito do colaborador (Huselid, 1995) entre outras formas de incentivos.

É de realçar que a aplicação das práticas de elevada performance do trabalho irão se refletir na melhoria da performance das empresas, pois verifica-se uma reduzida rotatividade dos colaboradores, melhoria da produtividade e desempenho financeiro corporativo. Os investimentos aplicados nas práticas de Gestão de Recursos Humanos trazem benefícios bastante significativos que as empresas podem obter (Huselid, 1995).

Apesar de vários estudos realizados que demonstram enorme interesse na área, existem cada vez mais abordagens que pretendem melhorar a Gestão de Recursos Humanos e a darem novas sugestões e análises, de modo a solucionar os dilemas que surgem no âmbito organizacional. Neste enquadramento surgiu o modelo contextual de Gestão de Recursos Humanos europeu que difere do modelo de Gestão de Recursos Humanos dos EUA constituindo-se como um modelo eficiente na União Europeia relativamente à capacidade de proporcionar a eleição de estratégias de Gestão de Recursos Humanos diversificadas, bem como de atingir os resultados expectáveis (Lobanova e Ozolina-Ozola, 2014).

Muitos autores consideram que o modelo europeu revela ser o melhor a retratar a realidade europeia e com os melhores resultados esperados. Porém, os modelos de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidos por outros países não devem ser reproduzidos (copiados) totalmente, pois foram construídos a partir de influências de outras culturas e tradições, para além de que a necessidade de atender às respostas das organizações europeias permitiu analisar os modelos norte-americanos, surgindo, assim, um modelo mais apropriado para o contexto europeu (Lobanova e Ozolina-Ozola, 2014).

Deste modo, a implementação de práticas no desempenho dos recursos humanos não só permite compromisso organizacional por parte dos funcionários, como também destaca elevados níveis de produtividade e qualidade dos serviços, mas também melhora a qualidade social (Lobanova e Ozolina-Ozola, 2014).

De todos os aspetos fundamentais que integram as organizações/empresas no ambiente competitivo empresarial, o desempenho dos funcionários são imprescindíveis na produtividade e no alcance de objetivos, permitindo obter os resultados desejados (Motowidlo e Kell, s.d.).

Contudo, o desempenho dos colaboradores é constantemente afetado pelas experiências vividas diariamente pelos mesmos, quer seja no local de trabalho ou em qualquer outro local, alterando os estados emocionais e influenciando os comportamentos de desempenho esperáveis para o bom funcionamento da organização. Deste modo, o desempenho dos empregados pode alterar-se nos fatores motivacionais e restrições situacionais. Sendo assim, os comportamentos que são afetados de forma positiva tendem (propensas) a desenvolver comportamentos de cidadania organizacional, mas se são afetados negativamente, os comportamentos gerados não irão produzir o que é esperado para o bom funcionamento organizacional (Motowidlo e Kell, s.d.).

Autores como Rego, Souto, Pina e Cunha (2007) reforçam/consideram que dentro das organizações a espiritualidade é um fator determinante no desempenho dos colaboradores. Nas organizações, ao alargar-se a espiritualidade, os líderes poderão desenvolver virtudes como a honestidade, confiança, prudência e compaixão, na medida em que contribui para comportamentos positivos eticamente, revelando ser uma autêntica cooperação dos colaboradores no meio organizacional, enfatizando um desempenho individual e organizacional mais elevado e de longo prazo, acompanhado por maior orgulho e alegria no trabalho. Ambientes deste género fomentam a conexão dos indivíduos no local de trabalho, possibilitando realizar um trabalho com significado para as suas vidas.

Consequentemente, a espiritualidade presente neste enquadramento permite as pessoas libertarem um conjunto de energias positivas, forças e capacidades direcionando-as para o desempenho das suas funções, quer individual e organizacional (Rego, Souto, Pina e Cunha, 2007).

A espiritualidade baseia-se, sobretudo, numa necessidade de trabalhar, experienciando o sentido de propósito e significado no seu trabalho, mantendo uma conexão com outras pessoas e a sua comunidade de trabalho, pois é este conceito que alimenta a vida dos funcionários na transmissão de valores transmateriais capazes de lhes trazer significado para a vida (Rego, Souto, Pina e Cunha, 2007).

Para muitos estudiosos, a espiritualidade tem sido bastante significativa, intervindo na vida pessoal e profissional do empregado promovendo uma relação de confiança entre empregador/empregado devido a despedimentos e *downsizing* de funcionários (Rego, Souto, Pina e Cunha, 2007).

Os líderes mais bem sucedidos na área da espiritualidade têm maior capacidade para implementar práticas de liderança, alcançando resultados mais positivos para as organizações (Rego, Souto, Pina e Cunha, 2007).

Funcionários mais empenhados ausentam-se menos do trabalho, abandonam menos a organização, o desempenho torna-se elevado e os comportamentos são cada vez mais positivos (cidadania organizacional). Estes funcionários experienciam menores níveis de *stress* e *burnout*, revelando maiores índices de satisfação (Rego, Souto, Pina e Cunha, 2007).

O reforço da espiritualidade organizacional transfere-se nas várias áreas ligadas ao indivíduo possibilitando a satisfação e propicia a viver uma vida integrada e equilibrada (Rego, Souto, Pina e Cunha, 2007).

Também, as recompensas funcionam como um contributo para a eficácia das empresas, no sentido de que influencia o comportamento dos indivíduos a convergirem no alcance dos objetivos estratégicos da mesma. Neste enquadramento, as organizações têm de estimular a motivação dos seus funcionários através da criatividade e em atingir a autorrealização profissional, dado que devem ser respeitados em função de serem

considerados a vantagem competitiva das empresas (Ali e Ahmed, 2009). Ao respeitar-se devidamente o capital humano, o seu desempenho irá aumentar, promovendo uma maior motivação e satisfação, sendo que neste contexto, as recompensas ponderam um elemento muito importante no funcionamento de todo o sistema laboral, e por isso, influenciam o comportamento dos colaboradores, a realizarem as suas funções com mais empenho. É de referir que há uma enorme diversidade de pessoas a trabalharem num mesmo ambiente, devendo ter-se em consideração que nem todos têm o mesmo nível de satisfação e motivação, assegurando-se uma justa distribuição de recompensas que vão ao encontro das necessidades desses indivíduos.

Bishay (1996) estudou um grupo de professores, com o intuito de medir o nível de motivação e satisfação no trabalho, referindo que os patamares mais elevados da pirâmide das necessidades promovem maior satisfação no trabalho, pois a interação entre professor-aluno reforça o sentido de motivação. As pessoas quando realizam as suas tarefas com emotividade e felicidade significa que estão envolvidas de tal forma que atingem o nível mais elevado das suas capacidades. Isto significa que os indivíduos sentem-se mais satisfeitos e motivados quando alcançam os níveis superiores da pirâmide, dado que direciona para um desempenho mais eficiente e eficaz tanto para o colaborador, como para a organização.

Diversos autores têm-se debruçado sobre a importância da satisfação no trabalho permitindo às empresas implementar medidas necessárias para melhorar a motivação e satisfação dos seus funcionários, o que interessa demarcar que as características pessoais dos indivíduos estão interligadas com a satisfação no local de trabalho, dado que o ambiente de trabalho interfere na satisfação e motivação dos mesmos. Deste modo, as empresas devem canalizar os comportamentos motivados para benefícios organizacionais, com o intuito de satisfazer sempre as necessidades dos seus

funcionários (Bonfim, Stefano e Andrade, 2010). Para elevar os níveis de motivação e satisfação, o ambiente de trabalho tem de apresentar condições favoráveis à execução de tarefas e bem estar do colaborador.

Bright (2008) estudou o setor da Administração Pública e concluiu que a satisfação global é aceitável, mas o grande dilema que impedia a sua plena satisfação é o *burnout* e a exaustão levando o indivíduo a abandonar a organização. Já a motivação neste setor público, os colaboradores preferem oportunidades que não envolvam compensações monetárias, sendo que estão mais satisfeitos com o seu trabalho e tendem a abandonar menos o local de trabalho.

Por sua vez, Donavan, Brown e Mowen (2004) referem que alguns teóricos acreditam que a satisfação do trabalhador e o compromisso destes para com a organização, bem como a retenção dos colaboradores são fundamentais para o sucesso organizacional. Também, os comportamentos de cidadania organizacional proporcionam resultados positivos para as empresas, na medida em que trabalhadores orientados para o cliente, associam-se níveis elevados de satisfação no trabalho e de compromisso organizacional. Os indivíduos que mantêm uma orientação para o cliente transmitem maior satisfação no trabalho.

Concluindo, a motivação e a satisfação no trabalho são duas componentes de elevada importância dentro das organizações, por isso os diversos fatores presentes no local de trabalho dos colaboradores irão influenciar e modificar ambas. Sendo assim, as empresas deverão estar atentas a situações em que os níveis de motivação e satisfação se encontram baixos, de forma a elaborar e implementar práticas no ambiente de trabalho, permitindo funcionários mais capazes para trabalhar, alcançarem maior produtividade, promovendo uma maior interação e cultura organizacional.

## 5. A Motivação e Satisfação no Trabalho no Setor do Turismo

Atualmente, o setor do turismo tem registado um crescimento exponencial, proporcionando às empresas explorarem novos meios de satisfazer as necessidades existentes dos seus clientes. Para isso, as empresas necessitam de eleger uma posição estratégica competitiva, de modo a se demarcarem da concorrência, só sendo possível se a motivação e satisfação incutida nos trabalhadores for a mais adequada e também der resultados positivos, nomeadamente maior empenho e produtividade organizacional.

Os recursos humanos que se encontram na indústria do turismo são elementos fundamentais, no que diz respeito ao serviço prestado aos seus clientes, dado que um desempenho excecional deriva em clientes mais satisfeitos e leais às empresas. O serviço de qualidade prestado aos clientes engloba o comportamento e as atitudes dos funcionários, pois a satisfação no trabalho dos mesmos influencia as expectativas dos clientes. Consequentemente, as organizações desempenham um papel crucial, nomeadamente, na socialização entre funcionários e chefia, melhorando concretamente, o desempenho, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional dos novos colaboradores, bem como intenções de permanecer na organização. Um dos grandes problemas do setor hoteleiro constitui a rotatividade de pessoal, considerando-a como parte da cultura organizacional. Um estudo efetuado no Taiwan por Yang (2008) evidenciou que a socialização organizacional eleva o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho, diminuindo os níveis de rotatividade (apud Yang, 2010).

No setor turístico, os colaboradores são indispensáveis para o funcionamento das organizações, como também na qualidade do serviço, satisfação e lealdade do cliente, vantagem competitiva e desempenho organizacional. Por isso, todas as capacidades, conhecimentos, personalidade, experiência, comportamento, atitudes e relações internas e externas do capital humano irão influenciar a estrutura organizacional, através de

políticas e práticas que direcionam os comportamentos dos indivíduos a impulsionar o valor para o cliente, a qualidade do produto-serviço e a satisfação e a lealdade do cliente para com a organização. É de referir que a personalidade dos funcionários é um dos critérios significativos para a seleção de colaboradores neste setor, devido ao seu papel na execução de tarefas dos mesmos, visto que todas as componentes associadas a esta característica influem na experiência dos clientes e do sucesso organizacional. Neste contexto, a orientação para o cliente favorece a satisfação no trabalho, o compromisso e o comportamento de cidadania organizacional.

Yew (s.d.) realizou um estudo sobre a indústria do turismo em Sarawak, na Malásia, que pretendia analisar os fatores primordiais que afetavam a satisfação e o compromisso organizacional dos funcionários no local de trabalho. Deste modo, o autor identificou que os elementos preponderantes neste enquadramento destacam-se por trabalho cativante, segurança no trabalho e oportunidades de desenvolvimento e progressão. Adicionalmente, os salários distribuídos de forma justa incentivam os colaboradores a se sentirem motivados, proporcionando aos clientes um serviço de qualidade, o que por sua vez permite estimular o aumento da lealdade para com a organização. Para além disso, o mesmo autor constatou que a supervisão é um elemento relevante no compromisso organizacional e na satisfação, pois uma adequada supervisão é percebida pelos colaboradores como senso de obrigação e que permanecer na organização é o mais acertado, pelo que corresponde aos objetivos organizacionais propostos.

Feinstein e Vondrasek (2001) investigaram como a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional na restauração podem ser afetados por elementos agregados na realização do trabalho. Um dos principais fatores que podem influenciar a satisfação e o compromisso organizacional designa-se por rotatividade. Os trabalhos relacionados com a restauração são muito intensivos, o que provoca entrada e saída de

empregados, prejudicando este setor nas formações dos novos funcionários. As consequências associadas a este dilema têm um impacto negativo nos colaboradores que permanecem na organização. Para reduzir o nível de rotatividade, as empresas de restauração deverão adotar estratégias que permitam a permanência dos colaboradores, e incentivando ao melhoramento do trabalho a realizar, aumentando a satisfação e o compromisso com a organização. É de destacar a importância de a gestão fomentar o compromisso organizacional através de sistemas de recompensa, políticas e práticas de recursos humanos e melhores condições de trabalho, e promovendo interações entre todos os membros da organização, a fim de debaterem conteúdos relevantes do trabalho.

A nível da educação, as habilitações literárias, a formação e o progresso constam como um dos fatores cruciais no setor do turismo, pois promovem o recrutamento de pessoas que possuem competências nesta área. É evidente que com as competências necessárias ao desempenho dos recursos humanos nas diversas vertentes ligadas ao turismo possibilitam oportunidades de desenvolvimento de carreiras, o que irá consideravelmente reter trabalhadores ambiciosos com muito potencial dentro deste setor (Baum, Amoah e Spiyvack, 1997).

Particularmente, a sazonalidade tem implicações na motivação e satisfação dos recursos humanos, verificando-se através de estudos realizados (Jollife e Franworth, 2003; Lundberg, Gudmundson e Anderson, 2009). De acordo com os primeiros autores citados, a sazonalidade afeta o setor do turismo em toda a sua vertente, sendo considerado um desafio e um problema, visto que os trabalhos existentes durante esta época são de curta duração, pelo que irá terminar num futuro próximo. O seu estudo consistiu em elaborar um conjunto de modelos que dessem resposta às dificuldades da Gestão de Recursos Humanos no decurso da sazonalidade, de modo a empreender práticas e políticas eficazes de acordo com o contexto em que se insere a hospitalidade e

o setor turístico. Os segundos autores acima apresentados argumentam que a sazonalidade afeta a percepção e a motivação dos colaboradores, no sentido de que prejudica o recrutamento e a retenção de funcionários qualificados, afirmando que as oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira são limitadas. No decorrer do seu estudo utilizaram a teoria de Herzberg, com o intuito de avaliar a motivação dos colaboradores durante a sazonalidade neste setor. Aquando dos resultados constataram que a motivação no trabalho deriva de necessidades de autorrealização, evidenciando o baixo nível que o salário apresenta na motivação e satisfação genericamente no contexto laboral.

No entanto, Pelit, Öztürk e Arslantürk (2011) afirmam a importância de os colaboradores disporem de poder (*empowerment*) já que se tem verificado efeitos positivos na qualidade do serviço aos clientes e na satisfação no trabalho. Este poder proporciona um papel mais ativo dos empregados na organização, iniciativa própria e uma maior participação nas atividades dirigidas pela organização. As ferramentas necessárias ao desempenho da execução de tarefas dos colaboradores promovem um maior impacto na satisfação dos mesmos. Para além disso, a vantagem da detenção do poder pelos colaboradores converge para indivíduos capazes de lidar com situações delicadas, nomeadamente no atendimento e satisfação dos clientes, definindo uma solução eficiente no controlo de tais situações. No estudo efetuado por estes autores, os funcionários dos hotéis não se encontravam satisfeitos com o salário, pelo que geralmente no setor do turismo nenhum funcionário se sentia satisfeito com a sua remuneração. Os autores sugerem que os hotéis deverão apostar nas recompensas e na justa distribuição dos salários, expressando que não são só as condições físicas laborais, e as tarefas a executar que interessam de todo, pois as pessoas deverão viver uma vida confortável a nível financeiro. Identificaram também que o enriquecimento do trabalho

é considerado como elemento importante do poder, daí que são essenciais para a motivação, a satisfação e a moral dos colaboradores, reforçando positivamente para o compromisso organizacional.

O tema da motivação e da satisfação do trabalho foi abrangida por diversos estudiosos e investigadores, proporcionando um leque diversificado de artigos que permitem analisar profundamente estes dois conceitos tão significativos no século XXI. Sledge, Miles e Coppage (2008) não ficaram indiferentes ao estudo desta temática que foi abordada numa outra perspetiva, nomeadamente o papel da cultura na motivação e satisfação no trabalho em hotéis brasileiros. Ao efetuarem a pesquisa sobre este conteúdo, repararam que a cultura, a satisfação e a motivação diferem de país para país, tal como os fatores que os integram e que são particulares de cada sociedade. No caso brasileiro ao utilizarem, também, a teoria de Herzberg, concluíram que os elevados níveis de satisfação, considerados motivadores, encontravam-se no trabalho em si e a realização pessoal, dado que desempenhar um trabalho que transmita boas vibrações intensifica a motivação e a satisfação para com o respetivo trabalho. Já os fatores higiénicos identificados foram as áreas do salário, a segurança e a política administrativa. Assim, a indústria hoteleira é um setor que permite avaliar o ambiente multicultural em que está inserido, incorporando práticas de negócio globais, contribuindo internacionalmente para a economia e o aumento do turismo.

O setor da restauração apresenta condições diferenciadas em relação aos outros setores, pois neste ambiente específico a satisfação dos colaboradores pode influenciar diretamente a retenção dos clientes e o sucesso empresarial. Hancer e George (2003) utilizando estudos relacionados com a restauração aferiram que o nível de satisfação dos funcionários implica uma atitude por parte dos clientes para com a empresa, e contrariamente, pode influenciar na negativa a satisfação dos funcionários. Os fatores

mais apropriados no setor da restauração são, respetivamente, a comunicação e a empatia, visto que a primeira permite atender rapidamente às necessidades dos clientes, e a segunda, proporciona um nível mais elevado de satisfação tanto para o cliente como para o funcionário, reduzindo os níveis de tensão no trabalho.

Concluindo, os fatores que influenciam a motivação e a satisfação no trabalho no setor do turismo são inúmeros, contudo a Gestão de Recursos Humanos terá de adotar políticas e práticas que se adequam às situações e ao contexto envolvente em que se insere. Apesar de ser um setor favorável à sazonalidade, os colaboradores deverão desenvolver competências e habilidades eficazes de atender às necessidades dos seus clientes, melhorando a qualidade do seu serviço, aproximando-se das expectativas dos clientes, com a intenção de os reter. Este enquadramento irá permitir o aumento da motivação e da satisfação dos trabalhadores, bem como a satisfação dos clientes para com a organização.

## CAPÍTULO II. Modelo Concetual e Hipóteses

No presente capítulo pretende-se explicar o modelo concetual adotado que permite visualizar com mais detalhe o estudo efetuado ao longo da dissertação, bem como a análise dos objetivos pretendidos/propostos inicialmente. O esquema em análise retrata de forma mais acessível e clara os conceitos utilizados para melhor entender as suas relações.

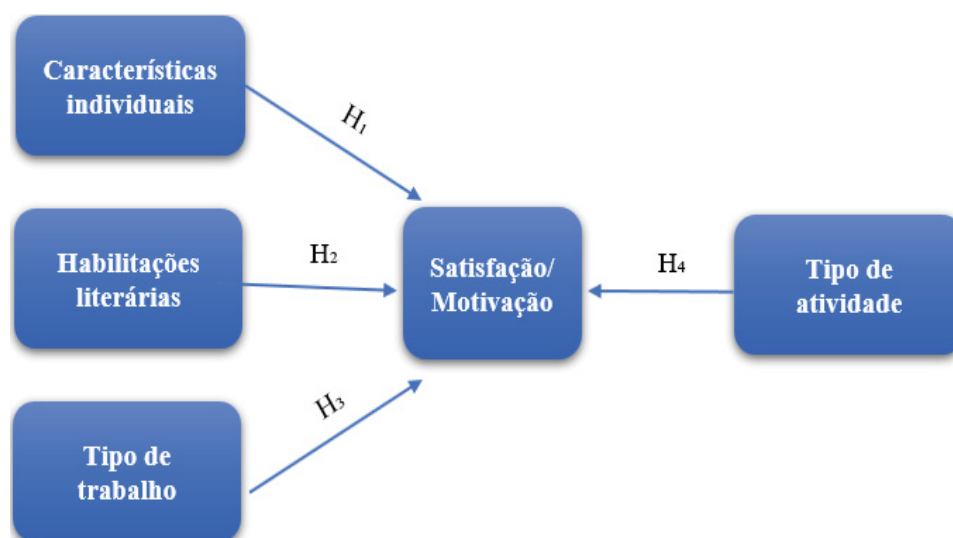
Num segundo ponto estão definidas as hipóteses, através das quais serão testadas as suas relações expostas no modelo concetual, com o intuito de verificar ou contestar a sua validação/legitimação.

### 1. Modelo Concetual

Na sequência dos objetivos delineados no presente estudo tornou-se necessário criar um modelo concetual que incluísse as componentes para avaliação dos diversos fatores que influem na motivação e na satisfação dos recursos humanos no setor do turismo.

Atendendo à figura 5 depreende-se que o modelo está organizado de forma hierárquica horizontal, observando-se a disposição das suas variáveis interligadas, que irão possibilitar o auxílio na avaliação dos elementos que terão maior probabilidade de influenciar a motivação e a satisfação.

Figura 5. Modelo concetual proposto



No modelo proposto enfatiza-se a importância das três dimensões de acordo com o grau de relevância. Iniciando na primeira dimensão estão agrupadas as características dos indivíduos, as habilidades literárias e o tipo de trabalho. No segundo grupo encontram-se ambas as variáveis da motivação e da satisfação que são influenciadas por fatores inerentes dentro e fora do local de trabalho. Por fim, o último conjunto refere-se ao tipo de atividade que os inquiridos executam quer no setor do turismo, quer noutro setor não relacionado com o turismo.

Neste sentido, toda a envolvente organizacional e não organizacional acabam por interferir na motivação e satisfação dos recursos humanos ligados ao setor do turismo, repercutindo-se no desempenho das tarefas dos colaboradores, que também afeta a prestação da qualidade do serviço aos clientes.

Destacando-se cada vez mais no panorama nacional e regional, o setor do turismo tem contribuído progressivamente para a economia e divulgado cada vez mais estas regiões que são de interesse do público estrangeiro, sendo necessário analisar/avaliar todas as variáveis consideráveis ao estudo neste contexto.

## 2. Hipóteses a Testar

Após a definição do modelo conceitual, segue-se a formulação das hipóteses a testar em conformidade com a temática em estudo. Por conseguinte, os fatores da satisfação e da motivação são afetados por três grupos com grande relevância no local de trabalho, sendo estes as características individuais, as habilitações literárias e o tipo/natureza do trabalho. O quarto grupo evidencia o tipo de atividade ou setor em que determina se a satisfação e a motivação apresentam diferenças significativas no setor do turismo ou noutro setor.

Consequentemente, a motivação e a satisfação no trabalho são elementos fundamentais na execução das tarefas dos funcionários, por isso as características individuais constituem componentes predominantes no ambiente organizacional. Deste modo, as diferenças psicológicas dos colaboradores, seja homem ou mulher e as diferenças de idade, podem consideravelmente prever comportamentos e atitudes resultantes da motivação e da satisfação experienciada no dia a dia laboral (Klassen e Chiu, 2010; Rhodes, 1983). Por isso, a primeira hipótese a ser testada avalia se a motivação e a satisfação dos recursos humanos, de acordo com o género e a idade, influencia o setor do turismo. Sendo assim, a primeira hipótese delineada foi:

H<sub>1</sub>: A motivação e a satisfação dependem das características individuais

H.a. A motivação e a satisfação dependem da idade

H.b. A motivação e a satisfação dependem do género

Conforme se verifica nos dias de hoje, o setor do turismo tem demonstrado um crescente fluxo exponencial de turistas em Portugal e ilhas, quer isto dizer que as empresas ligadas a este setor têm de disponibilizar colaboradores com as competências

necessárias ao desempenho das suas funções dentro das organizações, prestando um serviço de qualidade aos clientes. Para alcançar as capacidades pretendidas, as habilitações literárias são cruciais na execução de tarefas, pois a experiência e o conhecimento adquiridos ao longo do percurso académico e laboral conferem novas formas de trabalhar e de serem mais produtivos (Dokko, Wilk e Rothbard, 2008). Para além disso, a constante inovação e difusão tecnológica tem permitido novas formas de vantagem competitiva num mercado global cada vez mais exigente, enfatizando a ideia de que os funcionários deverão estar aptos na utilização destes novos meios, verificando-se a necessidade de adaptação rápida às mudanças constantes neste mundo de concorrência acrescida (Kovacs, Ferreira e Santos, s.d.) Deste modo, a segunda hipótese definida tem como objetivo averiguar se a motivação e a satisfação são afetadas pelas habilitações literárias que os funcionários possuem, e se as experiências vividas no contexto laboral sofrem alterações profundas neste sentido. Então, a segunda hipótese é a seguinte:

H<sub>2</sub>: A motivação e a satisfação dependem das habilitações literárias

A Gestão de Recursos Humanos procura atrair e reter funcionários qualificados e motivados que estão dispostos a desempenhar as suas tarefas, fornecendo às organizações a vantagem competitiva de que tanto necessitam (Schuller e MacMillan, 1984). Com a necessidade acrescida de recursos humanos qualificados nas organizações torna-se indispensável analisar as condições do tipo de trabalho a que estão sujeitos.

Nos dias de hoje, o setor do turismo tem um peso extremamente elevado, por isso qualquer profissional com experiência de qualidade é essencial na prestação de serviços

aos clientes, como também cria diversas oportunidades de trabalho, revelando ser uma mais valia (Singh, 1997).

Neste contexto há um conjunto de fatores associados à natureza do trabalho onde os colaboradores se encontram, e que podem, eventualmente, afetar a motivação e a satisfação. De modo a assegurar um serviço contínuo ao cliente, cada vez mais as empresas apostam nos horários rotativos/turnos, adaptando-se à sociedade moderna proporcionando bens e serviços ininterruptamente, com o objetivo de atender à procura da população. Embora, por um lado, este tipo de horário apresente aspetos positivos, por outro lado, demonstra aspetos negativos, pois entra em conflito com o sistema imunitário, modifica as relações familiares e com a comunidade, prejudicando a vida social e a saúde dos colaboradores (Simões, Marques e Rocha, 2010).

Na verdade, a antiguidade nas organizações é, também, um outro fator que suscita muito interesse, por estar fortemente relacionado com a experiência que cada funcionário é dotado no local de trabalho. A diferença existente entre trabalhadores com mais anos de trabalho e trabalhadores mais jovens deve-se, sobretudo, à formação e socialização que os trabalhadores mais velhos experienciaram no passado, enquanto os mais jovens ainda irão adquirir novos conhecimentos e competências que se adequam à sociedade atual (Cherrington, Condie e England, 1979).

Um outro aspeto fundamental relacionado com o contexto laboral retrata o vínculo a que os colaboradores se encontram associados. Os tipos de contratos efetuados pelas entidades geram desconforto por parte dos funcionários mais jovens, revelando que muitos dos vínculos não atingem mais de um ano, daí que as novas gerações não se sentem motivadas a concluir o ensino obrigatório, nem a prosseguir os seus estudos, pois os mais qualificados e jovens são os mais afetados pela instabilidade laboral (Costa, 2010).

Nesta sequência, a natureza do trabalho onde os colaboradores se encontram pode influir na motivação e satisfação dos mesmos, devido às condições inerentes do contexto laboral a que se aplicam. Sendo assim, a terceira hipótese formulada é:

H<sub>3</sub>: A motivação e a satisfação dependem do tipo de trabalho/natureza do trabalho

H.a: A motivação e a satisfação dependem do vínculo laboral

H.b: A motivação e a satisfação dependem da antiguidade

H.c: A motivação e a satisfação dependem dos turnos

O setor do turismo exige competências mais elevadas, de modo que os recursos humanos realizem tarefas com um nível mais elevado de complexidade. Consequentemente, no presente contexto de concorrência empresarial deste setor, as organizações devem centrar-se não só na especialização da função requerida, mas também na adequação do posto de trabalho do colaborador, e das suas competências cognitivas e comportamentais (Pimentel, 2016).

Ao estarmos a abordar os temas pertinentes sobre a motivação e a satisfação dos recursos humanos no setor do turismo, a análise dos outros setores envolventes no mercado global de trabalho permite obter uma visão mais alargada, no que concerne a esta temática com enorme relevância nos tempos que correm. Portanto, evidencia-se a importância de que contextos diversificados melhoram o presente estudo, com a possibilidade de aferir resultados mais precisos desta realidade.

Por isso, muitos estudiosos investigaram as condições que englobam toda a componente laboral, acreditando que a motivação e a satisfação no trabalho afetam o comportamento dos indivíduos, quer a nível profissional ou pessoal, e principalmente a

produtividade organizacional (Bonfim, Stefano e Andrade, 2010), quer no setor do turismo, quer nos outros setores.

Então, a quarta hipótese irá testar se a influência exercida pelo setor do turismo e setores classificados como não turismo podem afetar a motivação e a satisfação. Assim, a quarta hipótese definida foi:

H4: A motivação e a satisfação dependem do setor do turismo e não turismo

Ao classificar-se as hipóteses necessárias à investigação desta problemática, torna-se mais acessível atingir os resultados pretendidos neste estudo, e que poderão averiguar mais profundamente as questões base que tanto modificam a motivação e a satisfação no local de trabalho.

Após se ter delineado o modelo concetual e a definição de hipóteses, procedeu-se, então, à explanação da metodologia utilizada para a realização dos objetivos definidos anteriormente.

## CAPÍTULO III. Metodologia

O presente capítulo apresenta a metodologia a ser utilizada para descrever os aspetos desenvolvidos nesta investigação. Neste enquadramento serão analisados a escolha da amostra, procedendo-se à caracterização dos instrumentos utilizados para obtenção das variáveis e, por fim, as técnicas de análise de dados escolhidas para efetuar o tratamento estatístico dos resultados obtidos. Também foram escolhidas duas escalas, uma da satisfação no trabalho e outra da motivação no trabalho, que se encontram válidas para a população portuguesa.

### 3.1 Objetivos de investigação

O objetivo deste estudo fundamenta-se, principalmente, no pressuposto de que a motivação e a satisfação influenciam o comportamento dos recursos humanos no setor do turismo.

Neste âmbito, a motivação e a satisfação no trabalho encontram-se interrelacionadas em contexto organizacional, pelo que influem nas diversas vertentes em que os colaboradores exercem as suas funções, dado que é sempre indispensável efetuar avaliações aos fatores que colocam em causa o bom funcionamento dos empregados e da organização. Particularmente, esta temática tem sido muito significativa ao longo dos últimos anos, providenciando-se métodos de investigação capazes de apurar os factos que provocam instâncias de insatisfação e desmotivação, permitindo à gestão de topo, através da elaboração e implementação de práticas, potenciar o desempenho dos colaboradores e das empresas. Cada vez mais é exigido às organizações melhores competências profissionais dos seus colaboradores, uma vez que são a vantagem competitiva das organizações na concorrência global, proporcionando a sua demarcação de outras empresas. Fundamentalmente, as organizações têm o papel crucial de

promover o bem estar laboral, elaborando estratégias adequadas e maximizando o potencial dos recursos humanos, elevando a sua importância dentro da organização.

Com a finalidade de alcançar os objetivos pretendidos serão analisadas as variáveis que constam no presente estudo, de modo a aferir os resultados da motivação e satisfação dos recursos humanos no setor do turismo.

### 3.1.1. Método

O método caracteriza-se pelos “caminhos críticos percorridos por uma formação científica através de múltiplas investigações que foram desembocando em conhecimentos estruturadores da sua matriz teórica” (Almeida e Pinto, 1975 pág. 385). Nesta sequência, a metodologia utilizada para a recolha de dados foi o inquérito por questionário, denominado por método quantitativo, que recorre a um conjunto de perguntas estruturadas e com uma ordem elaborada preliminarmente (Almeida e Pinto, 1975), possibilitando transformar informações e opiniões em números, através da utilização de técnicas como a percentagem, a média, a moda, a mediana, o desvio-padrão, entre outras (Prodanov e Freitas, 2013).

O questionário adotado/divulgado é constituído/composto pelos três itens/secções seguintes:

1. Dados pessoais – Permitiu identificar os inquiridos de forma anónima.

A primeira secção prendeu-se com a importância de analisar os participantes quanto ao sexo, idade, concelho de residência, habilitações literárias, tipo de vínculo laboral, trabalho por turnos, setor de atividade, função que desempenha na organização, antiguidade na empresa e rendimento líquido mensal.

2. Satisfação no trabalho (*Job Satisfaction Survey*) - Avalia o nível de satisfação relativamente ao local de trabalho. Esta secção é constituída por 36 itens, solicitando aos inquiridos que numa escala do tipo *Likert* de 1 (Discordo Muito) a 6 (Concordo Muito) indicasse o seu grau de concordância (Spector, 1985).
3. Motivação no trabalho (*Escala Multi-Fatorial*) – Pretendeu-se avaliar o nível de motivação no trabalho dos participantes. Numa escala do tipo *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), composta por 28 itens, requereu-se aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância (Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente, 2006).

Para o tratamento dos dados recorreu-se ao programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 24, utilizando um conjunto de técnicas para análise das variáveis de modo a aferir os resultados obtidos.

Em primeiro lugar irá analisar-se os dados pessoais verificando que diferenças existem na nossa amostra, utilizando os testes de frequências, salientando a validação das escalas do *Job Satisfaction Survey* e da *Multi-Moti* aplicadas e validadas para a população portuguesa. Numa fase preliminar foi realizado o agrupamento das variáveis classificadas para a motivação e satisfação, com o intuito de aferir se existe alguma diferença significativa quanto às variáveis existentes em cada grupo. Também foram realizadas análises de variâncias (ANOVA), com o intuito de confirmar/demonstrar se as médias entre os vários grupos, com a mesma variância, apresentam diferenças significativas e os fatores influenciam as variáveis motivação e satisfação no trabalho no setor do turismo e não turismo. Incluiu-se neste estudo, os testes t-student, procurando averiguar se as médias se encontravam, também, com diferenças

significativas. Deste modo, a partir dos dados obtidos nos diversos testes estatísticos realizados ao longo deste estudo pretende-se avaliar quais os modelos mais eficazes e viáveis capazes de demonstrar como a motivação e satisfação no setor do turismo são observadas.

## CAPÍTULO IV. Resultados

Neste capítulo pretende-se analisar os resultados atingidos através da utilização dos vários testes estatísticos, com o intuito de verificar se a motivação e a satisfação apresentam diferenças significativas no contexto laboral do setor do turismo e nos outros setores, bem como das variáveis que foram testadas.

### 4.1. Amostra

Tabela 1. Caracterização da amostra

Variável	Valor da variável	Percentagem
Sexo	Masculino	27,5
	Feminino	72,5
Idade	18-30	50,0
	31-45	30,4
	46-55	12,7
	Mais de 56	6,9
Concelho de residência	Continente	6,9
	Ponta Delgada	35,3
	Vila Franca	47,1
	Lagoa	3,9
	Ribeira Grande	2,9
	Nordeste	2,0
	Outros	2,0
Habilitações literárias	Ensino básico	10,8
	Ensino secundário	44,1
	Licenciatura	35,3
	Pós-graduação/Mestrado	4,9
	Outros	4,9

No estudo proposto participaram ao todo 102 inquiridos de ambos os sexos, nomeadamente 27,5% do sexo masculino e 72,5% do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 18 e mais de 56 anos. Quanto ao concelho de residência, apresenta maior incidência de residentes localizados em Vila Franca do Campo com 47,1% e Ponta Delgada com 35,3%. Relativamente às habilitações literárias, verificou-

se que 44,1% possuíam o Ensino Secundário, seguidos de 35% que possuíam Licenciatura e 10,8% que possuíam o Ensino Básico.

Tabela 2. Trabalho por turnos

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Sim	25	24,5	24,5	24,5
Não	77	75,5	75,5	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Já no trabalho por turnos, 75,5% afirmam que não trabalham por turnos, ao contrário de 24,5% que trabalham por turnos.

Tabela 3. Antiguidade na empresa

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Menos de 1 ano	25	24,5	24,5	24,5
1 a 5 anos	29	28,4	28,4	52,9
6 a 10 anos	13	12,7	12,7	65,7
11 a 15 anos	11	10,8	10,8	76,5
16 a 20 anos	10	9,8	9,8	86,3
21 a 25 anos	3	2,9	2,9	89,2
Mais de 25 anos	11	10,8	10,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Ao nível da antiguidade na empresa, 28,4% correspondem de 1 a 5 anos, seguida de 24,5% a menos de um ano, 12,7% compreendida entre os 6 a 10 anos, e, por fim, 10,8% representam 11 a 15 anos e mais de 25 anos.

Tabela 4. Rendimento Líquido Mensal

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Menos de 600€	7	6,9	7,1	7,1
Entre 600€ e 1000€	36	35,3	36,7	43,9
Entre 1000€ e 1500€	48	47,1	49	92,9
Mais de 1500€	7	6,9	7,1	100,0
Sistema	4	3,9	100,0	
Total	102	100,0		

No que concerne o rendimento, 49,0% diz respeito a 1000€ e 1500€ e 36,7% refere-se a 600€ e 1000€.

A partir destas inferências pode-se concluir que o colaborador específico para este estudo seria do sexo feminino, com idade compreendida entre os 18 e 30 anos, residente em Vila Franca do Campo, com Ensino Secundário, não trabalhando por turnos, permanecendo na empresa por 1 a 5 anos, auferindo um rendimento entre 1000€ e 1500€.

#### 4.2. Caracterização das médias dos fatores sócio-demográficos relativamente com a motivação e a satisfação no trabalho

Numa primeira fase, antes de analisar diretamente os dados através dos testes estatísticos, irá ser realizado o teste t de student para verificar se se comprovam diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 5. Teste t student: sexos para as médias da satisfação/motivação

Sexo	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média	t	gl	Sig. (bilateral)
Média Satisfação							
Masculino	28	3,6429	0,55872	0,10559	1,197	100	0,234
Feminino	74	3,5000	0,52993	0,06160			
Média Motivação							
Masculino	28	3,8214	0,54796	0,10356	2,080	100	0,040*
Feminino	74	3,5676	0,55099	0,06405			

p<0,000\*\*\*; p<0,001\*\*; p<0,05\*

Relativamente na tabela 5 pode-se verificar que existem diferenças significativas na dimensão da motivação, pelo que o sexo masculino apresenta o teste t com valor 2.080 e p-value 0.040. Quanto ao grupo da motivação, o sexo masculino revela o valor de 3,821 e o feminino valor de 3,567.

Tabela 6. Teste t student: turnos para as médias da satisfação/motivação

Trabalha por turnos?	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média	t	gl	Sig. (bilateral)
Média Satisfação							
Sim	25	3,5600	0,58310	0,11662	0,221	100	0,825
Não	77	3,5325	0,52777	0,06014			
Média Motivação							
Sim	25	3,6400	0,48990	0,09798	0,028	100	0,977
Não	77	3,6364	0,58285	0,06642			

p<0,000\*\*\*; p<0,001\*\*; p<0,05\*

Na tabela 6 verifica-se que na média da satisfação e da motivação não existem diferenças significativas, no que diz respeito aos turnos, na medida em que se realizou o teste t, averiguando-se na dimensão da satisfação, valor 0.221, com um p-value de 0.825 e na dimensão da motivação com valor de 0.028, com p-value de 0.977, utilizando o mesmo teste.

Tabela 7. Teste t student: turismo/não turismo para as médias da satisfação/motivação

Var Turismo		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média	t	gl	Sig. (bilateral)
Média Satisfação	Não Turismo	70	3,5143	0,55802	0,06670	-0,470	96	0,639
	Turismo	28	3,5714	0,50395	0,09524			
Média Motivação	Não Turismo	70	3,7143	0,56831	0,06793	2,025	96	0,045*
	Turismo	28	3,4643	0,50787	0,09598			

p<0,000\*\*\*; p<0,001\*\*; p<0,05\*

Quanto ao nível das variáveis turismo e não turismo, pode-se observar diferenças significativas na tabela 7, na dimensão da motivação, verificando-se o teste t que evidencia o valor de 2.025 e p-value de 0.045.

Nas tabelas seguintes irá analisar-se as dimensões da satisfação e da motivação, através da análise de variâncias ANOVA, de forma a verificar se existem semelhanças ou diferenças entre as variáveis em ambas as dimensões.

Tabela 8. ANOVA: idade e as médias da satisfação/motivação

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Média Satisfação	Entre Grupos	1,800	3	0,600	2,135	0,101
	Nos grupos	27,543	98	0,281		
	Total	29,343	101			
Média Motivação	Entre Grupos	0,484	3	0,161	0,508	0,678
	Nos Grupos	31,095	98	0,317		
	Total	31,578	101			

p<0,000\*\*\*; p<0,001\*\*; p<0,05\*

Efetuada a análise da tabela 8 verifica-se que não há diferenças significativas quanto à média da satisfação e da motivação entre os grupos e nos grupos, havendo semelhanças de idade nas dimensões da motivação e da satisfação.

Tabela 9. ANOVA: concelhos de residência e as médias da satisfação/motivação

		Soma dos	gl	Quadrado	F	Sig.
		Quadrados		Médio		
Média Satisfação	Entre Grupos	4,097	6	0,683	2,570	0,024**
	Nos grupos	25,246	95	0,266		
	Total	29,343	101			
Média Motivação	Entre Grupos	5,495	6	0,916	3,336	0,005**
	Nos Grupos	26,083	95	0,275		
	Total	31,578	101			

p<0,000\*\*\*; p<0,001\*\*; p<0,05\*

Analisando a tabela 9 existem diferenças estatísticas, no que respeita aos concelhos de residência, verificando-se na média da satisfação o valor do teste F de 2.57, com p-value de 0.024, enquanto na média da motivação o teste F apresenta um valor de 3.33 e um p-value de 0.005.

Tabela 10. Teste de Scheffe: comparação de médias entre grupos - Satisfação

Concelho	N	Subconjunto para alfa =	
		1	2
Outros	2	3,0000	
Continente	7	3,1429	3,1429
Ponta Delgada	36	3,4722	3,4722
Lagoa	4	3,5000	3,5000
Nordeste	2	3,5000	3,5000
Vila Franca	48	3,6250	3,6250
Ribeira Grande	3		4,3333
Sig.		0,819	0,117

Quanto à média da satisfação na tabela 10, a categoria de outros apresenta um valor mais baixo de 3.000 comparativamente à da Ribeira Grande com valor de 4.3333.

Tabela 11. ANOVA: habilitações literárias e as médias da satisfação/motivação

		Soma dos	gl	Quadrado	F	Sig.
		Quadrados		Médio		
Média Satisfação	Entre					
	Grupos	0,264	4	0,066	0,220	0,926
	Nos grupos	29,079	97	0,300		
	Total	29,343	101			
Média Motivação	Entre					
	Grupos	1,451	4	0,363	1,168	0,330
	Nos Grupos	30,127	97	0,311		
	Total	31,578	101			

$p < 0,000^{***}$ ;  $p < 0,001^{**}$ ;  $p < 0,05^*$

Na tabela 11 não se encontram diferenças estatisticamente significativas entre as habilitações literárias e as dimensões das médias da satisfação detetando-se o teste F de 0.220, com p-value de 0.926, e da motivação, o teste F de 1.168, com p-value de 0.330.

Tabela 12. ANOVA: vínculo laboral e as médias da satisfação/motivação

		Soma dos	gl	Quadrado	F	Sig.
		Quadrados		Médio		
Média Satisfação	Entre					
	Grupos	3,013	4	0,753	2,774	0,031**
	Nos grupos	26,331	97	0,271		
	Total	29,343	101			
Média Motivação	Entre					
	Grupos	2,565	4	0,641	2,144	0,081**
	Nos Grupos	29,013	97	0,299		
	Total	31,578	101			

$p < 0,000^{***}$ ;  $p < 0,001^{**}$ ;  $p < 0,05^*$

Atendendo à análise entre o vínculo laboral e as dimensões da satisfação e da motivação na tabela 12 considera-se que existem diferenças significativas, apresentando

na média da satisfação o teste F com valor 2.774 e p-value de 0.031, e na média da motivação o teste F com valor 2.144 e p-value de 0.081.

Tabela 13. ANOVA: antiguidade e as médias da satisfação/motivação

		Soma dos	gl	Quadrado	F	Sig.
		Quadrados		Médio		
Média Satisfação	Entre Grupos	1,140	6	0,190	0,640	0,698
	Nos grupos	28,203	95	0,297		
	Total	29,343	101			
Média Motivação	Entre Grupos	2,626	6	0,438	1,436	0,209
	Nos Grupos	28,952	95	0,305		
	Total	31,578	101			

p<0,000\*\*\*; p<0,001\*\*; p<0,05\*

Utilizando o mesmo teste ANOVA pode-se concluir que na tabela 13 não existem diferenças estatísticas relativamente entre a antiguidade e as dimensões da satisfação e da motivação, visto que na média da satisfação apresenta o teste F com valor de 0.640 e p-value de 0.698, enquanto que na média da motivação aponta o teste F com valor de 1.436 e p-value de 0.209.

Tabela 14. ANOVA: rendimento líquido e as médias da satisfação/motivação

		Soma dos	gl	Quadrado	F	Sig.
		Quadrados		Médio		
Média Satisfação	Entre Grupos	2,308	3	0,769	2,789	0,045**
	Nos grupos	25,937	94	0,276		
	Total	28,245	97			
Média Motivação	Entre Grupos	5,226	3	1,742	6,479	0,000***
	Nos Grupos	25,274	94	0,269		
	Total	30,500	97			

p<0,000\*\*\*; p<0,001\*\*; p<0,05\*

Por fim, realizando a análise da tabela 14, observa-se que existem diferenças significativas entre o rendimento líquido e as dimensões da satisfação e da motivação, sendo que na média da satisfação o teste F mostra o valor 2.789 com p-value de 0.045, ao passo que na média da motivação o teste F apresenta o valor 6.479 com p-value de 0.000.

Tabela 15. Teste de Scheffe: comparação de médias entre grupos - Satisfação

Rendimento	N	Subconjunto para alfa =	
		1	2
Menos de 600€	7	3,1429	
Entre 600€ e 1000€	36	3,4722	3,4722
Entre 1000€ e 1500€	48	3,6250	3,6250
Mais de 1500€	7		3,8571
Sig.		0,177	0,365

No que concerne ao teste de Scheffe, na tabela 15, para a média da satisfação, quem ganha mais de 1500€ tem uma média superior (3.8571) a quem ganha menos de 600€ (3.1429).

Tabela 16. Teste de Scheffe: comparação de médias entre grupos - Motivação

Rendimento	N	Subconjunto para alfa =	
		1	2
Menos de 600€	7	3,0000	
Entre 1000€ e 1500€	48	3,5833	3,5833
Entre 600€ e 1000€	36		3,7500
Mais de 1500€	7		4,1429
Sig.		0,062	0,080

No entanto, na tabela 16, da média da motivação, e utilizando o mesmo teste de Scheffé verifica-se que quem ganha mais de 1500€ tem uma média superior (4.1429) a quem ganha menos de 600€ (3.000).

Após efetuada a análise dos testes estatísticos relativos ao presente estudo é de realçar quais os testes mais significativos que obtiveram maior impacto nas dimensões da motivação e da satisfação.

Relativamente aos testes realizados para comprovar se existem diferenças significativas na dimensão da motivação, os testes t de student a nível dos sexos e das variáveis do turismo e não turismo, evidenciaram estatisticamente alterações nestes dois contextos. Quanto à análise de variâncias da ANOVA, a variável do rendimento líquido mensal efetuou uma melhor explicação sobre esta dimensão, pois é considerado um fator com enorme preponderância no contexto laboral. Também, o teste de Scheffé permitiu obter resultados favoráveis à explicação desta última variável tão significativa na presente situação.

No que diz respeito à dimensão da satisfação, o conjunto de testes que melhor explicaram o nível estatístico de significância foram, principalmente, o teste t de student da variável sexo e das variáveis turismo e não turismo, salientando a relevância desta componente em ambos os sexos nos diversos setores do mercado laboral. Para além disso, a ANOVA foi outra técnica utilizada para o mesmo fim acima exposto, e entre estes destacaram-se as variáveis dos concelhos de residência, o vínculo laboral e o rendimento líquido mensal.

Um dos testes utilizados, o teste Scheffé, proporcionou avaliar positivamente a relação da média da satisfação com as categorias dos sexos, dos concelhos de residência e do rendimento líquido mensal.

Por último, identificou-se um grupo de testes que não evidenciaram diferenças significativas, relativamente sobre a motivação e a satisfação, sendo o teste t de student da variável dos turnos e na análise de variâncias da ANOVA das variáveis antiguidade, idade e habilitações literárias.

## CAPÍTULO V. Discussão e Conclusões

A motivação e a satisfação têm sido abordadas por diversos estudos tanto pela psicologia, como por outras áreas relacionadas com o local de trabalho a que os trabalhadores estão expostos. Desta forma, este tema tem revelado cada vez mais interesse nos vários setores existentes no mercado de trabalho, principalmente no setor do turismo, verificando-se de ano para ano um crescimento contínuo de turistas com necessidades a serem atendidas e da constante melhoria de competências e do ambiente laboral em que os colaboradores se encontram.

Ao longo da dissertação analisou-se as teorias mais referenciadas da literatura sobre a motivação, e os conceitos relativos à motivação e satisfação que permitiram compreender com mais detalhe a importância dos recursos humanos para a concretização dos objetivos organizacionais e sucesso empresarial.

Efetivamente observou-se um conjunto de fatores que influenciavam diretamente a motivação e a satisfação no trabalho, identificando os elementos determinantes aquando do desempenho de tarefas dos colaboradores.

Com o objetivo de averiguar os pressupostos iniciais podemos concluir que os mesmos foram alcançados, verificando a relevância das características individuais, das habilitações literárias e do tipo/natureza do trabalho, através da utilização do método quantitativo e a utilização de duas escalas validadas para a população portuguesa, de modo a aferir os resultados obtidos desta análise. Adicionalmente efetuou-se uma distinção entre as variáveis turismo e não turismo verificando-se diferenças significativas nos resultados descritos.

De modo a concretizar os objetivos iniciais formulou-se um modelo concetual, em que se gerou quatro hipóteses a serem testadas para averiguar se os fatores gerados exerciam influência na motivação e satisfação no trabalho.

Portanto, verificando os resultados obtidos pode-se confirmar que os mesmos permitiram averiguar que a motivação e a satisfação diferem, comparativamente, entre o setor do turismo e nos outros setores. Assim, constata-se que para além das diferenças encontradas nos dois setores, as empresas do setor do turismo, onde empregam pessoas que necessitam de maior nível de competências, deverão adotar políticas e práticas e estratégias de Gestão de Recursos Humanos que elevem o grau de motivação e satisfação dos seus colaboradores, colocando ênfase no princípio de que também precisam de sentir que as suas necessidades sejam atendidas e que são uma responsabilidade da organização.

### 5.1. Contributos teóricos

Considerando o trabalho desenvolvido e os resultados obtidos pode-se concluir que o mesmo contribui para a análise da motivação e da satisfação dos recursos humanos no setor do turismo avaliado pelas variáveis das características individuais, habilitações literárias, tipo/natureza do trabalho e tipo de atividade.

A recolha de dados foi efetuada tendo em conta um conjunto de variáveis que afetassem a motivação e a satisfação dos recursos humanos no setor turístico e noutros setores, de modo a verificar se os níveis de satisfação e a motivação eram homogéneos ou diferentes.

Na execução dos testes estatísticos para cada hipótese depreendeu-se que a primeira hipótese, relativa às características individuais, nomeadamente o género, foi confirmada, enquanto a variável idade não expôs quaisquer diferenças significativas, no que diz respeito à média da motivação e da satisfação. Demonstra, então, que a idade não é uma variável que influencia a motivação e a satisfação no trabalho, deste modo rejeita-se esta última hipótese.

Relativamente à segunda hipótese, as habilitações literárias também não influenciam a motivação e a satisfação, sendo esta hipótese rejeitada.

Dos resultados obtidos na terceira hipótese, natureza do trabalho, apenas a variável do vínculo laboral na média da satisfação foi não rejeitada, já as restantes hipóteses, a antiguidade e os turnos foram rejeitadas. Isto significa que a antiguidade e os turnos exercem fraca ou nenhuma influência sobre a motivação e a satisfação no trabalho.

Por fim, a última hipótese testada que procurou analisar se o setor do turismo, relativo aos outros setores de atividade, não foi rejeitada.

## 5.2 Implicações práticas

Em função dos resultados obtidos neste estudo há um conjunto de elementos que merecem atenção por parte das organizações e de novas e melhoradas estratégias e soluções que permitam manter funcionários mais motivados e satisfeitos, mesmo existindo diversos estudos que proporcionam procedimentos e formas de alterar a atual conjuntura laboral onde se encontram os recursos humanos.

Evidentemente, a idade constitui um fator de elevado interesse, pois com ele advém um conjunto de experiências e competências associadas à qualificação que cada indivíduo possui. Para além disso continua a ser um obstáculo, principalmente, para os mais jovens recém qualificados já que muitas empresas preferem manter os seus trabalhadores de longa data e com mais anos de experiência no mercado laboral. O dilema encontrado pressupõe que os jovens têm menor possibilidade de serem contratados devido à baixa experiência profissional, gerando baixos níveis de motivação e satisfação. Neste caso, a contratação de jovens qualificados nas empresas será uma mais valia promovendo a divulgação de conhecimentos atualizados que permitem às empresas se demarcarem da concorrência. Assim, as organizações e os colaboradores

poderão adquirir conhecimentos e competências novas através dos mais jovens, possibilitando a estes últimos ingressar no mundo do trabalho elevando os níveis de motivação e satisfação.

Consequentemente, ao trabalhar quer no setor do turismo, quer noutra setor implica um diverso número de inconvenientes. Como estamos a tratar da motivação e da satisfação no setor do turismo temos de referir a problemática da sazonalidade que provoca para muitos trabalhadores baixos níveis de ambas as dimensões citadas, pelo que nas épocas altas há elevados níveis de pressão para que os colaboradores executem as suas funções e entreguem um serviço de qualidade aos seus clientes. Nas épocas baixas há um conjunto de trabalhadores que são dispensados das empresas devido ao baixo fluxo turístico. De modo a colmatar o impacto da sazonalidade, as empresas deverão favorecer nas épocas intermédias um leque de experiências que melhorem o atendimento ao cliente. Certamente, a rotatividade é um fator predominante neste setor permitindo às organizações perder muitas vezes os seus melhores talentos. De forma a reter os seus melhores talentos, as organizações deverão incentivar continuamente a criatividade e a inovação que melhorem as condições gerais da empresa, integrando as opiniões e sugestões dos mesmos. O ambiente organizacional constitui, também, o local onde os trabalhadores desempenham as suas funções, verificando-se muitos casos de *stress* e *burnout*. Consequentemente, as empresas têm o dever de promover um conjunto de exercícios que ajudem a diminuir estes agentes, proporcionando um trabalho mais saudável e agradável para os colaboradores. Nesta indústria, os colaboradores desempenham sempre as mesmas funções, tornando-o em trabalho monótono, que não causa níveis de motivação ou satisfação do cargo que se ocupa, por isso torna-se indispensável enriquecer o trabalho dos colaboradores. Sendo assim, há a possibilidade de amplificar o nível de dificuldade na execução de tarefas, proporcionando novos

desafios, desenvolvendo novos conhecimentos e as competências necessárias que correspondem às expectativas dos mesmos e que cumpram com os objetivos organizacionais.

Relativamente, a distância entre o local de trabalho e o concelho de residência provoca elevados níveis de insatisfação. Desta forma, as organizações deverão promover/dispor de alternativas aos seus funcionários que compense as deslocações de longas distâncias entre os dois pontos.

Também o tipo de vínculo laboral a que os funcionários estão associados influencia os respetivos fatores, dado que o tipo de contrato efetuado com o trabalhador irá repercutir-se no desempenho de tarefas, na forma de estar dentro da organização e na qualidade de serviço aos clientes. Sendo assim, as organizações deverão proporcionar uma experiência rica e agradável aos colaboradores dependendo do tipo de contrato de trabalho a que está vinculado.

Em particular, o rendimento líquido mensal continua a ser ainda um entrave por parte das empresas verificando-se muitos funcionários a receberem o seu salário abaixo do rendimento mínimo regional dificultando a qualidade de vida dos mesmos. Além disso, para muitos, trabalhar no setor do turismo percebe-se baixas expectativas, por acreditarem que a existência de progressão de carreiras só se aplica a determinados colegas de trabalho e que terão reduzidas possibilidades de progressão e desenvolvimento na carreira. Como tal, as empresas deverão adotar uma postura que permita o salário adequado às funções exercidas pelos seus colaboradores e às competências inerentes de cada um, desmistificando a ideia de que a progressão de carreiras é possível para todos os colaboradores interessados em desenvolver com mais competência as suas funções.

### 5.3 Limitações e pistas de investigação futura

No decurso da presente investigação notou-se algumas limitações, especialmente, a nível do número da amostra, pelo que se considerou um número reduzido de indivíduos que responderam aos questionários, não sendo possível verificar a opinião da motivação e da satisfação de todos os trabalhadores existentes no setor do turismo e nos outros setores.

Contudo, com as constantes alterações que têm surgido, tanto no setor do turismo, como nos outros setores, é indispensável analisar em estudos futuros novas formulações teóricas sobre a motivação e a satisfação, colocando-se em prática nas organizações, de modo a conscientizar as empresas da importância de valorizarem os seus recursos humanos através da estimulação de práticas eficazes e desenvolvidas para melhor atender tanto às necessidades dos colaboradores, como da organização.

Também seria necessário alargar o número da amostra, aprofundando o estudo da motivação e da satisfação dentro da indústria turística como, por exemplo, na hotelaria, a restauração, entres outros, tendo em vista alcançar uma melhor abordagem de ambos os conceitos, bem como da investigação realizada, de modo a complementar o presente estudo e investigação.

Um outro estudo de grande interesse seria a análise de ambos os conceitos de acordo com a cultura vigente em cada país, comparando os resultados obtidos, com o intuito de verificar as conclusões alcançadas e as semelhanças ou diferenças encontradas.

## ANEXOS

ANEXO I - Questionário.....	81
-----------------------------	----

## Questionário

O presente questionário é desenvolvido no âmbito de uma dissertação de mestrado em Ciências Económicas e Empresariais. Os dados obtidos neste inquérito serão utilizados exclusivamente para fins académicos, garantindo a sua confidencialidade. O questionário é anónimo e não existem respostas certas nem erradas, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal. Desde já agradeço a sua colaboração.

**\*Obrigatório**

### **1. Dados Pessoais**

---

Neste ponto são necessárias algumas informações pessoais.

#### **1. Sexo\***

- Feminino
- Masculino

#### **2. Concelho de residência:\***

---

#### **3. Idade\***

- 18 - 30
- 31 - 45
- 46 - 55
- Mais de 56

**4. Habilitações literárias\***

- Ensino básico
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Pós-graduação/Mestrado Doutoramento
- Outro:
- 

**5. Tipo de vínculo laboral\***

- Contrato de trabalho a termo certo
- Contrato de trabalho a termo incerto
- Contrato de prestação de serviços
- Comissão de serviço
- Trabalhador temporário
- Estágio
- Outro:
- 

**6. Trabalha por turnos? \***

- Sim
- Não

**7. Qual o setor de atividade em que trabalha?\***

- Serviços
- Hotelaria
- Alojamento local
- Restauração
- Animação turística
- Agricultura e pesca
- Finanças, administração e seguros
- Educação
- Saúde
- Comércio
- Indústria
- Construção
- Transportes
- Outro: \_\_\_\_\_

**8. Especifique a função que desempenha.\***

---

---

---

---

---

**9. Antiguidade na empresa:\***

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- Mais de 25 anos

**10. Rendimento líquido mensal:\***

- Menos de 600€
- Entre 600€ e 1000€
- Entre 1000€ e1500€
- Entre 1500€ e2000€
- Mais 2000€

**2. Satisfação no trabalho**

Nesta secção, indique o seu grau de concordância numa escala de 1 (Discordo muito) a 6 (Concordo muito) relativamente à sua satisfação no seu local de trabalho nas seguintes afirmações.

11. **Sinto que estou a ser pago(a) por um montante razoável para o trabalho que faço.\***

1      2      3      4      5      6

---

Discordo muito       Concordo muito

12. **Há realmente muito poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.\***

1      2      3      4      5      6

---

Discordo muito       Concordo muito

13. **O meu supervisor é bastante competente no trabalho que faz.\***

1      2      3      4      5      6

---

Discordo muito       Concordo muito

14. **Não estou satisfeito(a) com as recompensas que recebo.\***

1      2      3      4      5      6

---

Discordo muito       Concordo muito

15. **Quando faço um bom trabalho, recebo o reconhecimento que devo receber por isso.\***

1      2      3      4      5      6

---

Discordo muito       Concordo muito

16. **Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.\***

1      2      3      4      5      6

---

Discordo muito       Concordo muito

17. **Gosto das pessoas com quem trabalho.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

18. **Às vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

19. **A comunicação nesta organização parece ser boa.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

20. **Os aumentos salariais são demasiado poucos e distantes entre si.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

21. **Os que se saem bem no seu trabalho têm uma boa hipótese de serem promovidos.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

22. **O meu supervisor é injusto comigo.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

23. **As recompensas que recebemos são tão boas quanto as oferecidas pela maioria das outras organizações.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

24. **Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

25. **Os meus esforços para fazer um bom trabalho são muitas vezes bloqueados pela rotina burocrática.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

26. **Acho que tenho de trabalhar muito mais devido à incompetência das pessoas com quem trabalho.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

27. **Gosto de fazer as coisas que faço no meu trabalho.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

28. **Os objetivos desta organização não são claros para mim.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

29. **Sinto-me pouco reconhecido(a) pela organização quando penso naquilo que me pagam.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

30. **As pessoas vão tão longe aqui como em outros empregos.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

31. **O meu supervisor mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos seus subordinados.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

32. **O quadro de recompensas que nós temos é equitativo.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

33. **Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

34. **Tenho demasiadas tarefas para fazer no trabalho.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

35. **Eu aprecio os meus colegas de trabalho.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

36. **Muitas vezes sinto que eu não sei o que se está a passar na organização.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

37. **Sinto uma sensação de orgulho ao fazer o meu trabalho.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

38. **Sinto-me satisfeito(a) com as minhas possibilidades de aumento salarial.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

39. **Há recompensas que nós não temos e que deveríamos ter.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

40. **Gosto do meu supervisor.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

41. **Tenho demasiado trabalho burocrático.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

42. **Não sinto que os meus esforços sejam recompensados da maneira que deveriam.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

43. **Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

44. **Existem demasiados conflitos e lutas no trabalho.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

45. **O meu trabalho é agradável.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

46. **As tarefas de trabalho não estão totalmente explicadas.\***

1    2    3    4    5    6

---

Discordo muito       Concordo muito

### 3. **Motivação no trabalho**

Nesta última secção pretende-se que numa escala de 1 a 5 (sendo 1 Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente), indique o seu grau de concordância relativamente à motivação no seu trabalho.

47. **Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.\***

1    2    3    4    5

---

Discordo totalmente      Concordo totalmente

48. **Considero que as avaliações periódicas me motivam.\***

1    2    3    4    5

---

Discordo totalmente      Concordo totalmente

49. **Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.\***

1    2    3    4    5

---

Discordo totalmente      Concordo totalmente

50. **Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.\***

1      2      3      4      5

---

Discordo totalmente      Concordo totalmente

51. **Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.\***

1      2      3      4      5

---

Discordo totalmente      Concordo totalmente

52. **Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.\***

1      2      3      4      5

---

Discordo totalmente      Concordo totalmente

53. **Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.\***

1      2      3      4      5

---

Discordo totalmente      Concordo totalmente

54. **Considero o meu trabalho monótono.\***

1      2      3      4      5

---

Discordo totalmente      Concordo totalmente

55. **Sinto-me satisfeito(a) com a minha remuneração.\***

1      2      3      4      5

---

Discordo totalmente      Concordo totalmente

56. **No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.\***

1      2      3      4      5

---

Discordo totalmente      Concordo totalmente

58. **Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.\***

1      2      3      4      5  
-----  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

59. **O “feedback” que recebo no trabalho contribuem quanto fator motivacional.\***

1      2      3      4      5  
-----  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

60. **Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.\***

1      2      3      4      5  
-----  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

61. **Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.\***

1      2      3      4      5  
-----  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

62. **Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.\***

1      2      3      4      5  
-----  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

63. **Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.\***

1      2      3      4      5  
-----  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

64. **Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.\***

1      2      3      4      5  
-----  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

65. **Se existissem prêmios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.\***

1    2    3    4    5  
-----  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

66. **Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.\***

1    2    3    4    5  
-----  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

67. **Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.\***

1    2    3    4    5  
-----  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

68. **Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.\***

1    2    3    4    5  
-----  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

69. **Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.\***

1    2    3    4    5  
-----  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

70. **Identifico-me com a função que desempenho.\***

1    2    3    4    5  
-----  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

71. **A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.\***

1    2    3    4    5  
-----  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

72. **Existe competitividade no meu grupo de trabalho.\***

1      2      3      4      5  
-----  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

73. **Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.\***

1      2      3      4      5  
-----  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

74. **Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.\***

1      2      3      4      5  
-----  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

75. **Indique quais os três aspetos que alteraria no seu trabalho?\***

---

---

---

---

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ali, R. e Ahmed, M. S. (2009). The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee's Motivation and Satisfaction: An Empirical Study. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), p. 270-279.
- Almeida, J. F. e Pinto, J. M. (1975). Teoria e investigação empírica nas ciências sociais. Vol. XI, Nº 42-43, p. 365-445.
- Ambrose, M. L. e Kulik, C. T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), p. 231-292.
- Aydogdhu, S. e Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), p. 43-53. ISSN: 2146-4405.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4) (2011) p. 77-86. ISSN: 2067-2462.
- Baum, T., Amoah, V. e Spivack, S. (1997). Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(5/6), p.221-229. ISSN 0959-6119.
- Bishay, A. (1996). Teacher Motivation and Job Satisfaction: A Study Employing the Experience Sampling Method. *Journal of Undergraduate Sciences*,3: p. 147-154.
- Bonfim, T. M., Stefano, S. R. e Andrade, S. M. (2010). Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do Paraná – Uma análise a partir do clima organizacional. *XIII SemeAd – Seminários em Administração*, p. 1-14. ISSN: 2177-3866.
- Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), p. 149-166. doi: 10.1177/0275074008317248.
- Brown, S. P. e Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis an Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX, p. 63-77.
- Bruxel, A. e Junqueira, A. G. W. (2011). Gestão de pessoas: satisfação dos profissionais de uma organização do ramo de telecomunicações. *Revista Destaques Acadêmicos*, Ano 3, N. 1, 2011 - CGO/UNIVATES, p. 127-145.

- Carvalho, C. D. S. (2011). A Evolução da Gestão de Recursos Humanos. (Relatório de Estágio Curricular, Universidade de Coimbra).
- Caulton, J. R. (2012). The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), p. 2- 8. ISSN 1941-4684.
- Chapter nº 4: Porter-Lawler Model (Analysis, implication and application) (s.d.).
- Cherrington, D. J., Condie, S. J. e England, J. L., (1979). Age and Work Values. *Academy of Management Journal*, 22(3), p. 617-623.
- Costa, S. C. S. L. (2010). Satisfação Profissional e Vínculo Laboral: Prestadores de Cuidados Directos num Hospital Distrital. (Tese de Mestrado, Escola Nacional de Saúde Pública).
- Dokko, G., Wilk, S. L. e Rothbard, N. P. (2008). Unpacking Prior Experience: How Career History Affects Job Performance. *Organization Science, Articles in Advance*, p. 1–18. ISSN: 1047-7039. doi:10.1287.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. e Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, Vol. 68, p. 128–146. doi: 10.1509.
- Drucker, P. (1986). *Tasks, Responsibilities and Practices*. New York: Truman Talley books.
- Egan, T. M., Yang, B. e Bartlett, K. R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), p. 279-301.
- Facchini, A. R. (2007). Análise da relação entre práticas de recursos humanos, comprometimento e desempenho organizacional. (Tese Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul).
- Feinstein, A. H. e Vondrasek, D. (2001). A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. *Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure Science*.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M. e Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2006, 12(2), p.187-198.
- Gomes, D. e Borba, D. (2017). *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos*. Imprensa da Universidade de Coimbra.

- Goodman, P. S. e Friedman, A. (1971). An Examination of Adams' Theory of Inequity. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), p. 271-288.
- Graham, S. e Weiner, B. (1996). Theory and Principles of Motivation. p. 63-84.
- Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16, p. 250-279.
- Hancer, M. e George, R. T. (2003). Job Satisfaction of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), p. 85-100. doi: 10.1177/1096348002238882.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38 (3), p. 635-672.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. e Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), p. 222-234.
- Ishak, N. K., Abdullah, F. Z. e Ramli, Z. A. (2011). The association between hard and soft Human Resource Management orientations in the Malaysian hotel organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (22), p. 213-220.
- Jolliffe, L. e Farnsworth, R. (2003). Seasonality in Tourism Employment: Human Resource Challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15/16 [2003], p. 312-316. ISSN: 0959-6119; doi: 10.1108/09596110316488140.
- Kalleberg, A. L. (2010). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), p.124-143.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and Industrial/Organizational psychology. In M. D. Dunnette and L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1. *Theory in industrial and organizational psychology* (p. 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Klassen, R. M. e Chiu, M. M. (2010). Effects on Teachers' Self-Efficacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience, and Job Stress. *Journal of Educational Psychology*, 102 (3), p.741–756. doi: 10.1037/a0019237.
- Kovács, I., Ferreira, J. M. C. e Santos, M. J. (s.d.). Mudança Tecnológica e Organizacional: Análise de Tendências na Indústria. Nº 2/94. SOCIUS - Centro

- de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Instituto Superior de Economia e Gestão Universidade Técnica de Lisboa.
- Lobanova, L. e Ozolina-Ozola, I. (2014). Comparative evaluation of the practical areas of human resource management in Lithuania and Latvia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110, p.607 – 616. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.905.
- Locke, E. A. e Latham, G. P. (2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review*, 29(3), p. 388-403.
- Locke, E.A. e Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation - A 35-Year Odyssey. *American Psychological Association*, 57(9), p. 705–717. doi: 10.1037//0003-066X.57.9.705.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. e Latham, G.P. (1980). Goal Setting and Task Performance (1969-1980), p. 1-90.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. e Fitzgerald, M. P. (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), p. 280-289. doi: 10.1037/0021-9010.70.2.280.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. e Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19, p. 305-320.
- Lundberg, C., Gudmundson, A. e Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30, p. 890–899. doi: 10.1016/j.tourman.2008.12.003.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), p. 370-396.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality*. (3<sup>a</sup> ed.). Nova Iorque: Longman.
- McGregor, D. M. (1957). The Human Side of Enterprise. *Management Review*, p. 41-49.
- McClelland, D. C. e Burnham, D. H. (2003). Power is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, p. 117-126.
- Motowidlo, S. J. e Kell, H. J. (s.d.). Chapter 5 Job Performance. p.91-131.
- Omomia, O. A. e Omomia, T. A. (2014). Relevance of Skinner's Theory of Reinforcement on Effective School Evaluation and Management. *European Journal of Psychological Studies*, 4(4), p.174-180.

doi: 10.13187/ejps.2014.4.174; ISSN: 2312-0363.

- Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor e McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. p. 1-24.
- Pelit, E., Öztürk, Y. e Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction - A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), p.784-802. doi: 10.1108/09596111111153475.
- Pimentel, H. (2016). O Papel da Gestão de Pessoas no Turismo. *R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações* n.º 4, p. 81-111.
- Prodanov, C. e Freitas, C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Rio Grande do Sul: Feevale.
- Ramlall, S. (2004). Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, p. 52-63.
- Rego, A., Souto, S. e Pina e Cunha, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), p. 7-36.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), p. 328-367.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional*. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11ª Ed. São Paulo, Prentice Hall. p.463.
- Ryan, R. M. e Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, p. 54–67. doi:10.1006/ceps.1999.1020.
- Schuler, R.S. e MacMillan, I. C. (1984). Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*, 23(3), p. 241-255.
- Silva, S. e Martins, D. (2016). Human Resource Management in Hotel Units: The Portuguese Case. *Academica Turistica*, Ano 9, Nº 1, p. 5-18.
- Simões, M. R. L., Marques, F. C. e Rocha, A. M. (2010). O trabalho em turnos alternados e seus efeitos no cotidiano do trabalhador no beneficiamento de grãos. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 18(6):[07 telas].

- Singh, S. (1997). Developing human resources for the tourism industry with reference to India. *Tourism Management*, 18(5), p. 299-306.
- Skinner, B. F. (1972). *Beyond Freedom and Dignity*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Sledge, S., Miles, A. K. e 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), p.1667–1682. ISSN 0958-5192; doi: 10.1080/09585190802295157.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal Of Community Psychology*, 13(6), pp. 693–713.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes, and Consequences*. California: SAGE Publications.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction – Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, p. 174-194.
- Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, p. 609–619. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.11.002.
- Yew, L. T. (s.d.). Job Satisfaction and Affective Commitment: A Study of Employees in the Tourism Industry in Sarawak, Malaysia. *Sunway Academic Journal* 4, p. 27-4.

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
**Faculdade de Economia e Gestão**

Rua da Mãe de Deus  
9500-321 Ponta Delgada  
Açores, Portugal

# A Motivação e a Satisfação dos Recursos Humanos no Setor do Turismo

Cláudia Furtado Costa



**DM**

2018