

Motivação e Desempenho na Hotelaria de São Miguel

Dissertação de Mestrado

Ana Raquel Esteves Melo

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Motivação e Desempenho na Hotelaria de São Miguel

Dissertação de Mestrado

Ana Raquel Esteves Melo

Orientadora

Prof.^a Doutora Ana Isabel Damião de Serpa Arruda Moniz

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



RESUMO

Para ultrapassar os desafios existentes no dia a dia, as organizações deverão pensar mais nos seus trabalhadores, preocupando-se em criar estímulos que os motivem e em avaliar o seu desempenho, de modo a que se possam alcançar os objetivos da organização, bem como os objetivos pessoais de cada um, pois de nada serve conseguir lucro e produtividade se a organização não desenvolver políticas e práticas que privilegiem os recursos humanos.

Uma gestão hoteleira baseada na qualidade necessita da criação de uma cultura organizacional propícia, requerendo, deste modo, o acompanhamento da motivação e do desempenho profissional no trabalho, estimulando a vontade de trabalhar de uma forma eficaz, a dedicação e a perseverança.

Esta dissertação procura analisar as práticas de gestão de recursos humanos no sector hoteleiro na ilha de São Miguel avaliando o nível de motivação e desempenho dos trabalhadores, como ferramenta para alcançar a produtividade. Também pretende averiguar se as organizações investem em formação, apurar os fatores motivacionais a que os trabalhadores dão maior importância e se as condições de trabalho influenciam o seu desempenho. O estudo empírico, que compreende um inquérito por questionário, permite concluir que as condições de trabalho afetam o desempenho dos recursos humanos, sendo os fatores motivacionais mais relevantes: trabalho interessante, maior responsabilidade no trabalho e oportunidade para progredir na carreira.

Palavras-chave: Motivação, Desempenho, Hotelaria, Turismo.

ABSTRACT

To overcome the challenges of everyday life, organizations must think about their workers, creating incentives that motivate them and evaluating their performance, as a form to achieve the organization's objectives, as well as their personal objectives, since it is worthless to achieve profit and productivity if the organization does not follow practices and politics oriented to human resources.

A hotel management based on quality requires the creation of a proper organizational culture, requiring that the organization applies politics of monitoring motivation and professional performance, as a tool that helps to encourage the workers to work with dedication and perseverance.

This dissertation analyses human resources management practices in the hotel sector in the island of São Miguel, assessing the motivation levels of the workers, as well as their performance, as a tool to achieve productivity. It also intends to verify if the organizations invest in their training, which motivational factors they give most importance to and if the working conditions have any influence in their performance.

This study, which involves a questionnaire, concludes that the working conditions affect the performance of human resources, and that the more relevant motivational factors to the workers are: having an appealing work, having more responsibility in their tasks and the opportunity of a career progression.

Key-words: Motivation, Results, Hotel management, Tourism.

DEDICATÓRIA

Dedico esta Dissertação às pessoas mais importantes da minha vida,

Aos meus amores, Ana e Ricardo.

AGRADECIMENTOS

É com muita satisfação que agradeço a Deus por toda a força e a todos os que colaboraram no desenvolvimento deste trabalho.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Doutora Ana Isabel Moniz, por ter aceitado orientar esta dissertação, pelas suas sugestões para a elaboração da mesma e pelo conhecimento transmitido.

Ao Professor Doutor Francisco Silva, o meu reconhecimento pelos conselhos que deu na elaboração do questionário e na aplicação dos testes estatísticos para análise dos dados.

Aos Mestres Rui Veloso e Carlos Resendes e à Professora Ana Costa agradeço o seu empenho e total disponibilidade para me apoiarem neste percurso.

Um grande agradecimento aos Diretores e responsáveis das unidades hoteleiras da ilha de São Miguel que participaram no estudo, dando a sua colaboração na implementação dos questionários, podendo, deste modo, tornar possível a realização da pesquisa.

Com muito carinho, um agradecimento especial aos meus pais, marido e filhos pela compreensão, pelo afeto e motivação na realização deste trabalho.

ÍNDICE

RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
DEDICATÓRIA	iv
AGRADECIMENTOS	v
ÍNDICE	vii
LISTA DAS TABELAS	vii
LISTA DAS FIGURAS	viii
CAPÍTULO I	1
INTRODUÇÃO	1
OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	2
MÉTODO DE ESTUDO	2
ESTRUTURA	3
CAPÍTULO II	4
ANÁLISE DA LITERATURA	4
2.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	6
2.1.1. DEFINIÇÕES E CONCEITOS	6
2.2. MOTIVAÇÃO	9
2.2.1. DEFINIÇÕES DA MOTIVAÇÃO	9
2.2.2 TEORIAS E MODELOS DE MOTIVAÇÃO	12
2.2.3. INSTRUMENTOS DE MOTIVAÇÃO	25
2.2.4. FORÇAS MOTRIZES DA MOTIVAÇÃO	26
2.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	28
2.3.1. CONCEITO E FINALIDADES	28
2.3.2. ESCOLAS DE AVALIAÇÃO	33
2.3.3. COMO AVALIAR O DESEMPENHO	34
2.4. GESTÃO DE CONFLITO	37
2.4.1. DEFINIÇÕES DE CONFLITO	37
2.4.2. NÍVEIS DE CONFLITO	38
2.4.3. TIPOS DE CONFLITO	39

2.5. EMOÇÕES.....	41
2.5.1. DEFINIÇÕES DE EMOÇÕES.....	41
2.5.2. ESTADOS EMOCIONAIS	41
2.6. SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	44
2.6.1. DEFINIÇÕES E CONCEITO.....	44
2.7. TURISMO.....	47
2.7.1. DEFINIÇÕES DE TURISMO	47
2.7.2. FATORES DETERMINANTES.....	49
2.7.3. TIPOS DE ALOJAMENTO	51
2.7.4. IMPACTOS	52
CAPÍTULO III.....	55
3.1. METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO	55
3.2. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS	59
3.2.1. ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DOS INQUIRIDOS	59
CAPÍTULO IV	78
CONCLUSÕES	78
RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO	79
ANEXOS.....	81
ANEXO I. QUESTIONÁRIO AOS RECURSOS HUMANOS DA HOTELARIA.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85

LISTA DAS TABELAS

Tabela 1. Distribuição por idades.	59
Tabela 2. Distribuição por sexo ou gênero.	60
Tabela 3. Distribuição por habilitações literárias.	61
Tabela 4. Distribuição da função desempenhada.....	62
Tabela 5. Distribuição do desenvolvimento profissional dum trabalhador com formação.....	63
Tabela 6. Distribuição do desenvolvimento profissional dum trabalhador com formação cruzando com o sexo.	64
Tabela 7. Teste Kolmogorov-Smirnov – Instituição investe em formação.	65
Tabela 8. Distribuição das condições e causas importantes que afetam o desempenho profissional.	67
Tabela 9. Número de recursos humanos com habilitações literárias que discordam totalmente, que discordam, que não concordam e nem discorda, que concordam e que concordam totalmente com a motivação no trabalho	68
Tabela 10. Número de recursos humanos com habilitações literárias que discordam totalmente, que discordam, que não concordam e nem discorda, que concordam e que concordam totalmente com a avaliação de desempenho.	70
Tabela 11. Teste U Mann-Whitney – O sexo ou gênero e a motivação no trabalho.....	71
Tabela 12. Teste U de Mann-Whitney – O sexo ou gênero e a motivação no trabalho...	72
Tabela 13. Teste Kruskal-Wallis – Importante progredir na carreira; importante ter trabalho interessante e importante ter responsabilidade no trabalho, em relação ao sexo.....	73
Tabela 14. Teste Kruskal-Wallis – Importante progredir na carreira; importante ter trabalho interessante e importante ter responsabilidade no trabalho, em relação ao sexo.....	74
Tabela 15. Teste One-Sample Kolmogorov-Smirnov- condições de trabalho afetam o desempenho.	75
Tabela 16. Correlação não linear de Spearman (Spearman's rho) - com três indicadores sobre o desempenho.	76
Tabela 17. Correlação não linear de Spearman (Spearman's rho) - com três indicadores sobre a motivação.	77

LISTA DAS FIGURAS

Figura 1. Processo do percurso da estratégia aos resultados.	7
Figura 2. Teoria de Maslow: Modelo da hierarquia das necessidades.	13
Figura 3. Teoria de Herzberg: Fatores de higiene versus motivadores.....	15
Figura 4. Comparação entre o Modelo da hierarquia das necessidades de Maslow / Modelo de fatores de higiene e motivação de Herzberg.	16
Figura 5. Comparação entre os Modelos de Maslow, Herzberg e Alderfer.	18
Figura 6. Fatores de motivação de Katz e Kahn.....	20
Figura 7. Modelo de Motivação de Vroom.....	22
Figura 8. Modelo de Motivação de Porter e Lawler.	22
Figura 9. Quadro de teorias.	24
Figura 10. Oito áreas na gestão de recursos humanos.....	36
Figura 11. Conflitos a vários níveis.....	39
Figura 12. Os estados emocionais.	42
Figura 13. Sentimento: estados de espírito e emoções.	43

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos, tanto no setor privado como no setor público, tem em vista alinhar as políticas de recursos humanos com a estratégia da organização.

A motivação é utilizada nos nossos dias como uma importante ferramenta de gestão, pois está interligada com o bom desempenho dos colaboradores nas organizações, tornando-se, assim, um fator fundamental para a prosperidade de qualquer setor de atividade, a que o alojamento turístico não é alheio. Deste modo, podemos afirmar que uma importante parte da organização é constituída pelo seu potencial humano, devendo as organizações procurar manter os níveis de satisfação elevados entre os seus trabalhadores, com a finalidade de realizarem com sucesso os objetivos organizacionais.

Quando falamos em gestão de pessoas, estamos a falar em especial na gestão de recursos humanos, pois contribui direta e indiretamente para a cultura da organização e influencia o desempenho profissional dos colaboradores das organizações, estando assim atenta ao comportamento humano, face ao contexto em que o colaborador vive, proporcionando, deste modo, a sobrevivência das organizações e permitindo-lhes compreender como agir face ao desempenho profissional.

A gestão de recursos humanos na hotelaria deve ser desenvolvida tendo em conta o desempenho dos colaboradores pelo que se torna fundamental averiguar se os trabalhadores são motivados pelas funções desempenhadas e quais os fatores que influenciam a motivação nos mesmos. Atendendo à crescente importância da atividade turística nos Açores, o presente trabalho tende a conhecer e a diagnosticar a realidade das unidades hoteleiras na ilha de São Miguel no que se refere à motivação e desempenho dos seus trabalhadores.

OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Este estudo baseia-se na seguinte afirmação: “todos os indivíduos têm necessidades e podem ser altamente motivados para a concretização das mesmas” (Medeiros, 2013: 21).

Num contexto de comportamento organizacional, no que se refere à remuneração dos indivíduos, as empresas consideram as necessidades dos mesmos, através de políticas implementadas, provocando a motivação dos trabalhadores para poderem alcançar os seus objetivos organizacionais. Quanto ao desempenho profissional, pretende-se verificar a sua influência na qualidade do serviço prestado.

O objetivo geral desta dissertação é analisar a motivação no trabalho realizado, tendo em conta as teorias já existentes, assim como estudar a avaliação do desempenho dos recursos humanos no setor do turismo, nomeadamente nas unidades hoteleiras da ilha de São Miguel.

Como objetivos específicos, pretende-se saber quais os principais fatores de motivação no trabalho e como estes fatores são aplicados na hotelaria.

A dissertação poderá dar um contributo académico na área do comportamento organizacional, podendo auxiliar na clarificação e no desenlace sobre o tema. Na perspetiva prática, este estudo pode ser conveniente para que as unidades hoteleiras possam aperfeiçoar os seus sistemas de gestão dos recursos humanos e permita ainda um avanço na investigação sobre a motivação e desempenho na hotelaria da ilha de São Miguel.

MÉTODO DE ESTUDO

Com base numa revisão de literatura sobre o tema, foram desenvolvidas algumas hipóteses de estudo. Para dar resposta às questões da investigação, foi concebido um

questionário para ser implementado junto dos recursos humanos das unidades hoteleiras da ilha de São Miguel. O tratamento estatístico dos dados recolhidos foi efetuado com a aplicação do *software* SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), permitindo testar as hipóteses estabelecidas e retirar conclusões.

ESTRUTURA

Esta dissertação foi estruturada em quatro partes principais.

No Capítulo I, a introdução, apresentamos uma breve abordagem sobre o tema em estudo, a justificação do tema, os objetivos da investigação e os métodos de estudo utilizados.

No Capítulo II, temos a análise da literatura onde se apresenta uma conceptualização teórica da motivação, da avaliação de desempenho, da gestão de conflitos, das emoções, da satisfação no trabalho e, por último, do turismo.

No Capítulo III, é apresentada a metodologia de investigação, na qual se insere a parte essencial desta dissertação, onde se procedeu à apresentação dos dados recorrendo assim a uma análise estatística. O processo de investigação inclui a composição dum questionário que foi aplicado aos recursos humanos das unidades hoteleiras, a recolha e tratamento de dados, recorrendo ao uso de tabelas, e a resolução das hipóteses de estudo obtidas.

No último capítulo (Capítulo IV), apresentam-se as conclusões gerais, onde são expostos contributos para a prática e teoria, que podem ser retirados da dissertação em estudo, assim como algumas limitações do trabalho e sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO II

ANÁLISE DA LITERATURA

Nos últimos tempos, a gestão de recursos humanos tem adquirido prestígio e importância que proporcionam uma posição de relevo nas estratégias organizacionais.

O turismo, que assenta no fluxo de pessoas e bens, é, nos nossos dias, um sector em desenvolvimento nas sociedades (Santos, 2013).

No interior da área da hotelaria, o autor Tanke (citado por Santos, 2013) determina à gestão de recursos humanos a disposição de estratégias, de planos e de programas imprescindíveis para poder atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter os melhores funcionários, para poderem realizar metas organizacionais e objetivos operacionais nas unidades hoteleiras.

Na gestão de recursos humanos, ocorreram mudanças, porque os papéis desempenhados tornam-se mais complexos e evidenciam-se nas metas da organização (Santos, 2013).

Logo, os recursos humanos assumem-se principalmente como consultores internos duma organização.

A motivação e a satisfação têm intensidade no dia-a-dia laboral dos trabalhadores das unidades hoteleiras, podendo assim influenciar o seu desempenho organizacional.

A motivação tem sido agregada a resultados organizacionais positivos, como a inovação, o *stress*, o *empowerment*, a produtividade, o crescimento organizacional, os baixos níveis de absentismo e rotativismo (Medeiros, 2013).

A motivação é essencial, porque trabalhadores motivados geram: aumento dos níveis de eficiência e eficácia, resultados organizacionais positivos, clima e cultura organizacionais como propulsores de criatividade e cooperação entre equipas, inovação e diminuição de absentismo e rotativismo. Portanto, produz um bom desempenho profissional (Medeiros, 2013).

Segundo Peixoto (2003), existe uma intenção da apreensão dos fatores particulares, sociais e organizacionais, podendo influenciar deste modo a motivação e satisfação dos recursos humanos.

Neste capítulo, pretende-se analisar questões relacionadas com a gestão de recursos humanos, englobando assim teorias e perspetivas, podendo ligar, deste modo, a prática da gestão e o desempenho profissional na hotelaria de São Miguel. Também podemos encontrar questões relacionadas com o turismo, nomeadamente definições e diferentes abordagens.

2.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1. DEFINIÇÕES E CONCEITOS

A gestão de recursos humanos é utilizada atualmente, tanto no sector privado como no sector público, compondo assim a gestão empresarial e pública. As necessidades básicas impulsionam o indivíduo à ação, sendo que uns motivos são inatos e outros são adquiridos. A gestão de recursos humanos é um fator que afeta o desempenho profissional dos trabalhadores nas empresas e tem aspetos que ajudam a preparação e implantação das ações dos recursos humanos (Cardoso, 2011).

Segundo Rocha (2007), a gestão de recursos humanos baseia-se essencialmente em planear, elaborar, desenvolver, organizar e controlar técnicas que sejam eficientes para estimular o desempenho pessoal, conseguindo deste modo obter os objetivos individuais que, por sua vez, são comparados direta ou indiretamente com o trabalho prestado.

Conforme Chiavenato (1999), os recursos humanos assumem-se como consultores internos de uma empresa, tendo assim diferentes linhas de orientação estratégica. Estas linhas de orientação estratégica baseiam-se essencialmente na evolução de instrumentos de gestão.

Para Rocha (2007), a gestão de recursos humanos é ponderada como sendo uma subfunção da gestão, estando deste modo distinta no interior das empresas.

Segundo Caetano e Vala (2009), existem duas verificações essenciais, nomeadamente os profissionais de recursos humanos têm o ponto de vista de como ser “vendido” dentro da organização em que se trabalha e de que grande parte das

empresas possui unidades pequenas, constituídas por uma gestão administrativa de recursos humanos.

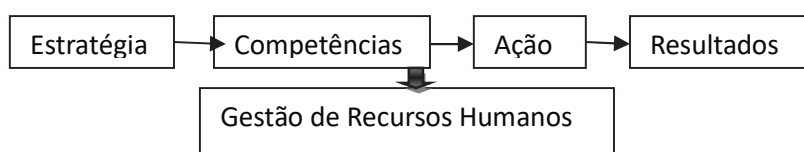
Para Rocha (2007, citado por Caetano e Vala, 2009), a gestão de recursos humanos é um sistema organizacional relacionado com outros processos organizacionais, estando assim submetido a processos políticos no interior da empresa. Assim, o trabalho na gestão pode ser estudado de duas formas distintas, especialmente a de encarar o trabalho numa visão mais técnica, sendo este restringido como um trabalho de coordenação entre as atividades de diferentes grupos, e a de encarar o trabalho como politicamente neutro, sendo que este poder é benéfico em todas as partes incluídas.

Segundo Clegg e Dunkerly (1980, citado por Cardoso, 2011), os recursos humanos dispõem-se basicamente, nas modificações que ocorrem nas ligações de poder entre grupos com interesses opostos.

O autor Ulrich (2000, citado por Cardoso, 2011) vincula essencialmente as competências individuais com o desempenho profissional. Este considera que uma empresa com êxito deverá conseguir resultados favoráveis, tendo em conta as suas estratégias. As estratégias não se transformam imediatamente em resultados, ocorrem duas instâncias intermediárias, nomeadamente a criação de competências e as ações.

Abaixo, podemos evidenciar o processo do percurso da estratégia aos resultados.

Figura 1. Processo do percurso da estratégia aos resultados.



Fonte: Adaptado de Ulrich (2000)

Segundo Pichon-Rivière (1998, citado por Cardoso, 2011), existem três ocasiões que determinam o grupo humano nas organizações. A primeira ocasião envolve fenômenos de afiliação e identificação. A segunda diz respeito à cooperação, e o terceiro aspecto é a pertinência.

Concluimos assim, que o tema estudado anteriormente, nomeadamente a Gestão de recursos humanos, contribui como fator importante para uma melhor compreensão dos trabalhadores nas unidades hoteleiras.

2.2. MOTIVAÇÃO

2.2.1. DEFINIÇÕES DA MOTIVAÇÃO

O que é a motivação?

A palavra motivação deriva do latim *movere*, que significa “mover”. Pode deste modo ser apreciada como o processo psicológico que determina a aptidão, a direção e a perseverança do comportamento, caracterizando-se por ser um fenómeno individual com carácter intencional, englobando assim necessidades, motivos e incentivos (Medeiros, 2013).

No âmbito organizacional, a motivação direciona o capital humano, além de possuir contentamento pessoal e de efetuar os objetivos da organização.

Nos nossos dias, é indispensável conhecer as motivações e as desmotivações dos trabalhadores, uma vez que a sobrevivência das organizações depende dos conceitos anteriores (César, 2014).

Segundo Robbins (2002, citado por César, 2014), as organizações não devem dispensar a motivação, uma vez que esta está ligada à capacidade dos funcionários. Logo, é indispensável que as organizações conheçam bem os seus trabalhadores e o que os motiva, proporcionando assim o êxito da organização, pois “não existem organizações se não existirem pessoas”.

A motivação dos funcionários é um grande desafio para os gestores das organizações, pois não existem duas pessoas iguais e a motivação que nasce na pessoa hoje não será a mesma que a motivará amanhã, sendo, deste modo, importante que a motivação possua uma dimensão que se altera consoante o tempo, o espaço e o indivíduo.

Para Leboyer (1998, citado por Medeiros, 2013 e César, 2014), estar motivado é necessariamente possuir um objetivo e resolver fazer um esforço para o atingir até que

este seja alcançado. Os graus de motivação dependem da relação com os determinantes de performance, a personalidade, os saberes e as competências.

A motivação tem diferentes definições, nomeadamente a motivação no trabalho é um conjunto de forças internas e externas que fazem com que os funcionários selecionem o curso de ação e tomem certos comportamentos. De igual modo, é uma combinação complexa de forças psicológicas no interior de cada indivíduo (Newstrom, 2008; Medeiros, 2013).

Os trabalhadores devem ter em conta três elementos fundamentais em particular: a direção e o foco no comportamento (são essencialmente os fatores positivos, como a confiabilidade, a criatividade, o desejo de ser útil, a pontualidade, o absentismo, a desistência e o baixo desempenho), o nível de esforço oferecido (é o estabelecimento de um compromisso total com a excelência *versus* a realização unicamente do necessário) e a persistência do comportamento (é a manutenção prolongada da realização de esforços *versus* a desistência precoce), (Newstrom, 2008).

A motivação é tudo o que estimula o indivíduo a agir de determinada forma. Esse impulso que leva à ação pode ser incitado por um estímulo externo ou por um estímulo interno, através dos instrumentos de raciocínio de um indivíduo. O nosso procedimento é o resultado da procura da satisfação das nossas necessidades (Marques, 1994; Medeiros, 2013).

Existem de igual modo diferentes definições de motivação. Segundo Pender (1998, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004) “A motivação é o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”.

Conforme George e Jones (1999, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004), são “As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”.

“O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; com ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada”, segundo Deci (1992, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004).

“Os mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forçam a ação”, conforme Kanfer (1995, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004).

Segundo Sims, Fineman e Gabriel (1993, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004), são “As forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento”.

O autor Bergamini (1997, citado por Farias, 2012) defende que as teorias de motivação não se revogam umas às outras, mas complementam-se.

Archer (1997, citado por Farias, 2012) descreve as alterações entre motivadores e fatores de satisfação, sendo que o motivador é meramente um motivo.

Conforme Bergamini (1997, citado por Farias, 2012), a Teoria da Equidade de Stacy Adams baseia-se essencialmente nos trabalhadores que procuram justiça em relação às recompensas recebidas, comparando-se assim com os colegas de trabalho. A equidade é a relação entre a contribuição que o trabalhador proporciona no seu trabalho e as recompensas que recebe.

Em suma, a motivação é considerada importante para o sucesso organizacional, como forma de concretizar os projetos. Para as organizações, o desenvolvimento motivacional é fundamental na gestão estratégica e na obtenção de resultados.

2.2.2 TEORIAS E MODELOS DE MOTIVAÇÃO

Essencialmente, são duas as principais abordagens da motivação, depois dessas, pouco se modernizou nesta matéria. As abordagens são fundamentalmente a Teoria de Maslow: Modelo da hierarquia das necessidades e a Teoria dos dois fatores de Herzberg.

Os modelos das necessidades podem ter diferentes classificações, tais como as necessidades físicas e básicas, que também podem ser denominadas necessidades primárias, e as necessidades sociais e psicológicas, que são as necessidades secundárias (Marques, 1994).

As Teorias de Maslow, de Herzberg e de Alderfer foram criadas a partir das diferenciações entre as necessidades primárias e as secundárias (Marques, 1994).

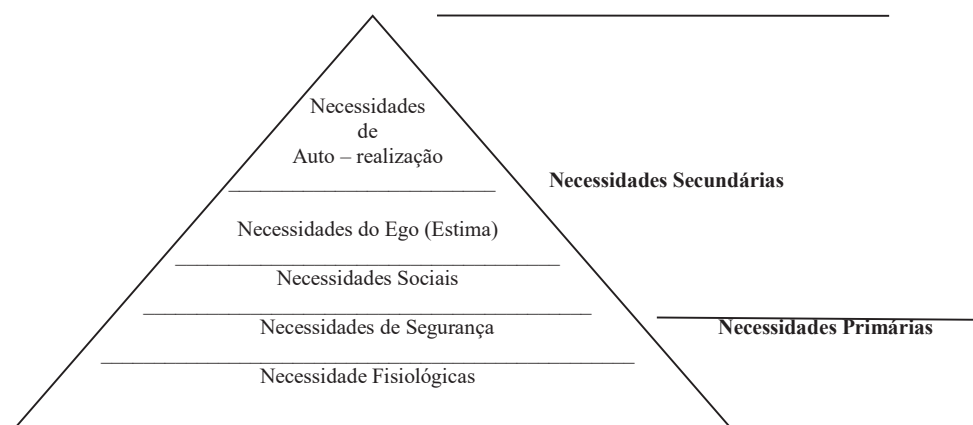
De conformidade com o modelo da hierarquia das necessidades de Maslow (1954, citado por Marques, 1994; Rocha, 2007 e Medeiros, 2013), as necessidades humanas não detêm a mesma intensidade, pois os indivíduos são motivados em disposição a satisfazer determinadas necessidades. A teoria identifica cinco tipos de necessidades, sendo as duas primeiras consideradas primárias, e as sobranes secundárias. Conforme o autor, as necessidades encontram-se hierarquizadas, partindo a satisfação da base para o topo da pirâmide. Contudo, só se pode considerar as necessidades superiores, quando as

necessidades inferiores se encontrarem satisfeitas. As necessidades não satisfeitas é que motivam e afetam os comportamentos dos indivíduos.

Como resultado deste modelo, os gerentes atualmente devem saber identificar e aceitar as necessidades dos empregados, reconhecer como as necessidades podem mudar entre os trabalhadores, e devem saber, de igual modo, oferecer a satisfação de necessidades que não foram atendidas (Marques, 1994).

A partir desta teoria, visualizamos que a motivação dos funcionários não se cinge unicamente às recompensas financeiras, mas também ao respeito e aos reconhecimentos para com os funcionários duma organização. Os funcionários que se sentem felizes e realizados trabalham mais e melhor, proporcionando assim um bom desempenho profissional. Porém, é responsabilidade da organização mantê-los felizes (César, 2014).

Figura 2. Teoria de Maslow: Modelo da hierarquia das necessidades.



Fonte: Adaptado de Marques (1994)

Posteriormente à descrição da pirâmide de Maslow, compreendemos que identificar as necessidades dos recursos humanos é importante.

O autor Herzberg (1968, citado por Marques, 1994; Rocha, 2007), no seguimento da teoria de Maslow, desenvolveu a teoria dos dois fatores. Esta teoria diferencia-se em dois tipos de fatores que influenciam a motivação, especialmente os fatores motivacionais e os fatores de higiene. Os fatores motivacionais são os fatores que incitam a satisfação no trabalho e têm como consequência aparentes melhorias no desempenho do trabalho, como a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o crescimento e o trabalho em si. Os fatores de higiene são os fatores que apenas evitam a insatisfação, mas que, por si só, não originam a satisfação, ou seja, quando a motivação está ausente, particularmente as condições de trabalho, as relações com a hierarquia, a segurança na função e a relação com colegas. Estes fatores não podem ser, de certo modo, ignorados.

O fundamental desta teoria é a diferenciação clara entre os fatores que provocam a satisfação e os que provocam a insatisfação (Marques, 1994).

Figura 3. Teoria de Herzberg: Fatores de higiene versus motivadores.

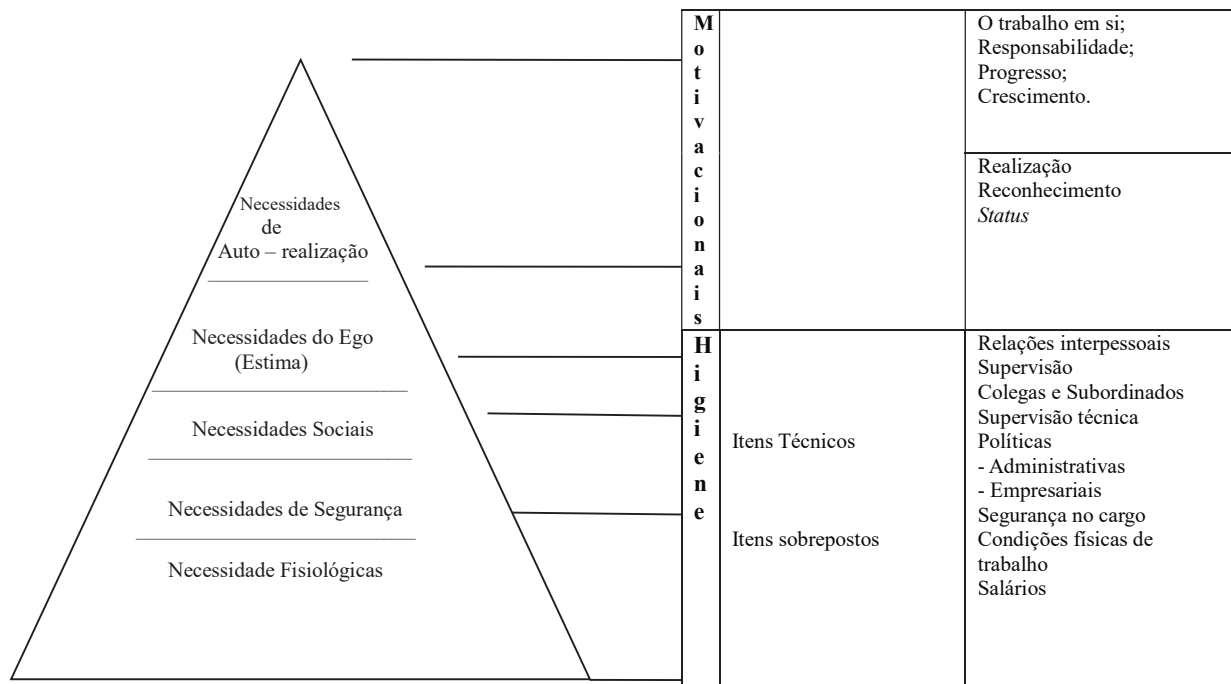


Fonte: Adaptado de Marques (1994)

Podemos estabelecer uma comparação entre as duas teorias anteriores, mas, apesar de existirem pontos em comum entre ambas, estas também divergem. Logo, para Maslow, todas as necessidades são motivadoras, ao passo que, para Herzberg, apenas as necessidades superiores são motivacionais (Marques, 1994).

Figura 4. Comparação entre o Modelo da hierarquia das necessidades de Maslow / Modelo de fatores de higiene e motivação de Herzberg.

Modelo da hierarquia das necessidades de Maslow. / Modelo de fatores de higiene-
Motivação de Herzberg.



Fonte: Adaptado de Marques (1994)

As empresas são essencialmente comunidades de trabalho onde as pessoas se podem unir para realizar trabalho. As primeiras motivações destas teorias podem afiançar uma remuneração, segurança e uma atividade profissional que as concretize (Marques, 1994).

Num interrogatório realizado aos Quadros Superiores em Portugal, a primordial motivação era a exigência intelectual da função, o dinheiro, o *status* social e o poder. A experiência que os aumentos de vencimento provocam numa primeira fase gera, de certo modo, outro tipo de imposições. Igualmente, é autêntico que os novos funcionários que chegam às empresas com mais formação escolar têm imediatamente um tipo de exigências mais complexo (Marques, 1994).

Para além das duas teorias anteriores, existem outros modelos e teorias de motivação.

Nomeadamente, no Modelo E-R-G de Alderfer, conforme o autor Alderfer (1972), reformula-se as cinco necessidades da pirâmide de Maslow em apenas três categorias: a categoria das existências, a do relacionamento e a da necessidade de crescimento. A primeira categoria, a das existências, inclui as necessidades fisiológicas, que combinam com fatores psicológicos e alguma parte das necessidades de segurança. A segunda categoria, a da relação ou relacionamento, complementa-se com as condições físicas de trabalho, a segurança no trabalho e os benefícios, que abrangem o desejo de aceitação social e *status*. A terceira categoria, a do crescimento, refere-se à autoestima e auto - atualização (Rocha, 2007).

O modelo de E-R-G reduz os cinco níveis do modelo de Maslow em três níveis, também se podendo identificar de outras maneiras. Nomeadamente, este modelo concorda com a possibilidade de os três níveis estarem ativos num determinado momento. O autor também propõe que um funcionário com problemas em relação a um nível superior possa assim recuperar os seus valores num nível mais baixo, conseguindo deste modo desenvolver-se novamente. Enquanto os dois primeiros níveis do modelo são limitados em relação às exigências de satisfação, as necessidades de crescimento não são ilimitadas, mas tornam-se, aos poucos, mais ativas sempre que a satisfação duma necessidade é obtida (Newstrom, 2008).

Existe, de certo modo, uma comparação entre os modelos de Maslow, Herzberg e Alderfer. Os autores Maslow e Alderfer centram-se nas necessidades internas do empregado, enquanto o autor Herzberg identifica e distingue as condições oferecidas para o contentamento das necessidades. Os autores Maslow e Herzberg propõem nos

seus modelos que os empregados devem ocupar as necessidades dos níveis inferiores, ficando, deste modo, motivados pelas necessidades dos níveis superiores, enquanto o autor Alderfer propõe que o insucesso das necessidades de relacionamento ou de crescimento podem originar interesse nas necessidades de existência (Newstrom, 2008).

Em suma, os três modelos anteriores sugerem que, ao atribuir uma recompensa a um empregado, o gerente deverá mostrar qual a necessidade mais adaptada para cada trabalhador em particular. Estes modelos também deverão ser um apoio para a compreensão e aplicação das alterações comportamentais.

Figura 5. Comparação entre os Modelos de Maslow, Herzberg e Alderfer.

Modelo da hierarquia das necessidades de Maslow

5. Auto - atualização e necessidade de auto - realização.
4. Necessidades de estima e Status.
3. Necessidades sociais e de lazer.
2. Necessidades de segurança e seguridade.
1. Necessidades fisiológicas.

Modelo dos dois fatores de Herzberg

Fatores Motivacionais	<ul style="list-style-type: none"> - O trabalho em si. - Realização. - Possibilidade de crescimento. - Responsabilidade. - Desenvolvimento. - Reconhecimento.
Fatores de Manutenção (Higiênicos)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Satus</i> - Relação com os subordinados. - Relações com os supervisores. - Relações com os colegas. - Qualidade da supervisão. - Política e gestão da companhia.

	<ul style="list-style-type: none"> - Segurança no trabalho. - Condições de trabalho. - Remuneração.
--	--

Modelo E-R-G de Alderfer

Necessidades de crescimento (growth).
Necessidades de relacionamento (relatedness).
Necessidades de existência (Existence).

Fonte: Adaptado de Newstrom (2008)

Figura 5. (continuação)

A Teoria de McClelland, segundo McClelland (1961, citado por Rocha, 2007) que é um dos maiores críticos da Teoria de Maslow, desvaloriza, em especial, a necessidade de auto - atualização, pois, para o autor, muitas necessidades são socialmente obtidas e modificam-se de cultura para cultura e de indivíduo para indivíduo.

Em termos gerais, as necessidades podem ser reunidas em três necessidades principais, tais como a de afiliação, a de realização e a de poder. Conforme o autor, os indivíduos com necessidades de afiliação são os que pretendem interação social, necessitam de ser reconhecidos na sociedade e repulsam as tensões. Os indivíduos com necessidades de realização são os que são motivados pela procura da excelência e alto desempenho. Os indivíduos com necessidade de poder procuram usar influência sobre os outros, no sentido de vencê-los, ou no sentido de contribuir para o benefício da organização (Rocha, 2007).

Os fatores de Motivação de Katz e Kahn, nos quais os autores Katz e Kahn (1966, citado por Rocha, 2007) identificam diferentes fatores de motivação, acordam-se em

valores e em desejos individuais com sistema de recompensa e controlo individuais. Os autores reconhecem quatro tipos de sistemas de incentivos, dos quais derivam diferentes fatores de motivação, que podem, por sua vez, ser bons ou maus para a organização em diferentes sentidos. Estes fatores de motivação são essencialmente a obediência à lei, a satisfação instrumental, a auto – expansão e a internacionalização de valores ou objetivos da organização.

Figura 6. Fatores de motivação de Katz e Kahn.

Incentivos/ Padrões de Motivação	Tipo de Comportamento produzido
<p>1) Obediência à Lei</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aceitação da autoridade da legitimidade dos regulamentos organizacionais ou da força externa para impor a obediência às regras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aceitação da quantidade mínima de trabalho pode reduzir o absentismo.
<p>2) Satisfação instrumental</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema geral de recompensas. - Recompensas individuais. - Aprovação dos líderes. - Aprovação dos pares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Subida possível na produtividade. - Redução no absentismo e <i>turnover</i>. - Subida possível na produtividade. - Possível redução no <i>turnover</i> e no absentismo. - Possível decréscimo no <i>turnover</i> e absentismo. - Possível subida na produtividade. - Possível decréscimo no <i>turnover</i> e absentismo. - Possível subida na produtividade (ou possível descida).
<p>3) Auto - expansão</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificação e satisfação com o 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta produtividade.

trabalho e as tarefas.	- Diminuição do absentismo.
4) Internacionalização dos objetivos da organização - Auto - identificação com os valores da organização.	- Subida da produtividade. - Comportamento espontâneo e inovador. - Redução do <i>turnover</i> e absentismo.

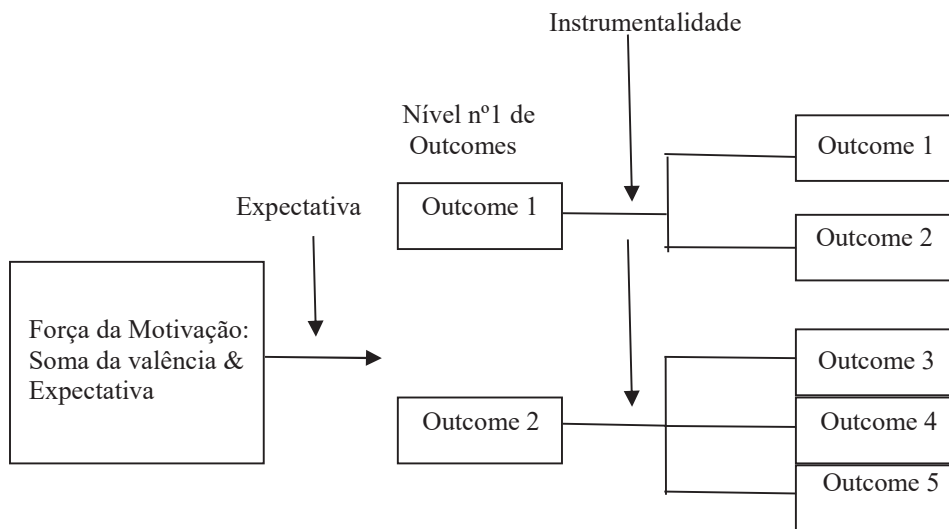
Fonte: com base em D. Katz e R. Kahn (1966), adaptado de Rocha (2007)

Figura 6. (continuação)

A estes conjuntos de teorias, poder-se-iam unir outras teorias, baseando-se nas necessidades individuais, embora condicionadas por variáveis situacionais. A ideia principal que serve de suporte a este agrupado de teorias é a de que existe ou deve existir uma ponte entre as necessidades individuais e os incentivos organizacionais. Só desta maneira se obtém o aumento da produtividade (Rocha, 2007).

As Teorias do Processo de Motivação procuram reconhecer os fatores que incluem o processo de motivação e delimitam como e porquê estes fatores procedem na motivação. Temos como evidência o Modelo de Vroom (1964, citado por Rocha, 2007), no qual podemos evidenciar três conceitos primordiais, nomeadamente a valência, que é igual à força da preferência de um indivíduo por determinado *outcome*; o segundo conceito, a instrumentalidade, relaciona o primeiro nível de *outcomes* com o segundo nível; o terceiro conceito, a expectativa, consta no objetivo desejado.

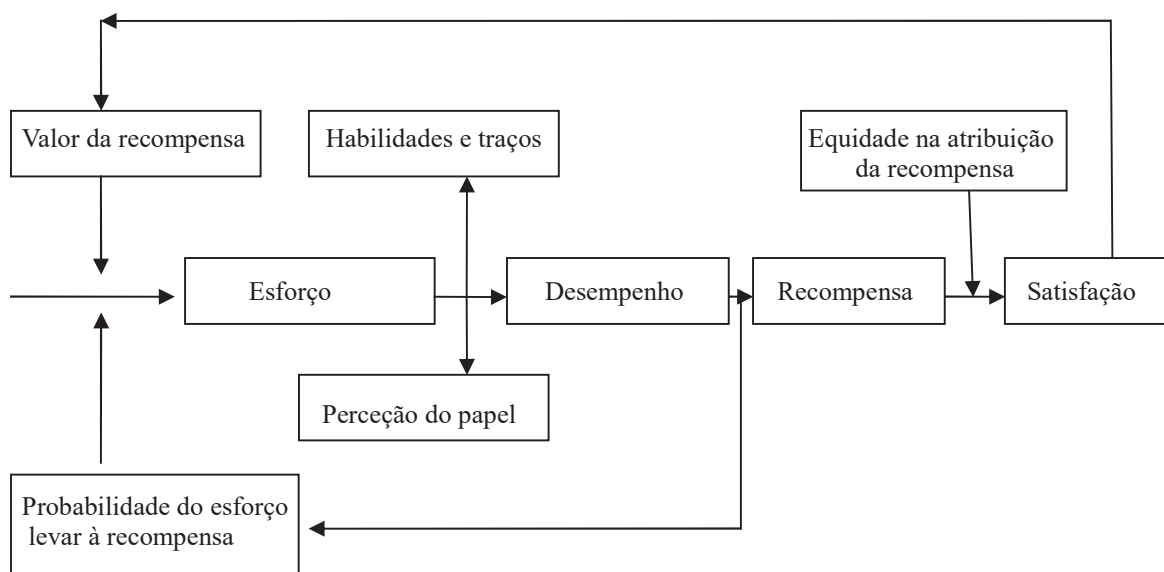
Figura 7. Modelo de Motivação de Vroom.



Fonte: baseado em Vroom (1964), adaptado de Rocha (2007)

A Teoria Multifatorial de Porter e Lawler (1968, citado por Rocha, 2007) envolve quatro variáveis principais, especialmente esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação.

Figura 8. Modelo de Motivação de Porter e Lawler.



Fonte: L. - Porter e E. Lawler (1968), adaptado de Rocha (2007)

O esforço é o nível de energia que um indivíduo deposita numa atividade, o qual depende fundamentalmente de dois fatores: depende do valor que o indivíduo põe numa dada recompensa e depende da perceção de que um dado esforço leva a uma dada recompensa. As recompensas atribuídas ao indivíduo provêm do desempenho, podendo assim serem intrínsecas (satisfação do dever cumprido) ou podendo ser extrínsecas (dinheiro, promoção, etc.) (Rocha, 2007).

Na Teoria da Equidade, conforme Adams (1963, citado por Rocha, 2007), a iniquidade existe sempre que uma pessoa se apercebe de que o rácio dos seus *outcomes* sobre os seus *inputs* e o rácio dos *outcomes* dos outros sobre os seus *outcomes* não são iguais.

Se os rácios forem iguais, o indivíduo aperceber-se-ia da equidade.

A Teoria da Fixação de Objetivos, segundo o autor E. Locke (1968, citado por Rocha, 2007) defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos. Mas isso nem sempre sucede, os indivíduos podem fixar os seus próprios objetivos, pois trabalham em organizações de que os fins não se misturam com os fins individuais.

Do mesmo modo, existem diferentes Teorias de Motivação, sendo uma das classificações de maior valor a das teorias da motivação que cruzam dois critérios. O primeiro critério distingue-se entre as teorias de conteúdo e as teorias do processo. O segundo critério distingue-se entre as teorias gerais sobre a motivação humana e as teorias organizacionais (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004).

Figura 9. Quadro de teorias.

	Teorias gerais	Teorias organizacionais
Teorias de conteúdo	- Hierarquia das necessidades; - Teoria ERG; - Teoria dos motivos.	- Teoria bifatorial; - Teoria das características da função.
Teorias de processo	- Teoria da equidade; - ModCO.	- Definição de objetivos; - Teoria das expectativas; - Teoria da avaliação cognitiva.

Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha e Cardoso. (2004)

As teorias de conteúdo procuram explicar a motivação através da análise dos motivadores, ou seja, o que motiva as pessoas (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004).

As teorias de processo examinam a motivação de uma forma mais dinâmica, procurando sobretudo respostas para o seguinte tema: como se desenrola o comportamento motivado nos indivíduos (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004).

As teorias gerais de conteúdo dedicam-se essencialmente à análise das causas do comportamento humano (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004).

As teorias organizacionais de conteúdo dizem respeito especialmente às situações de trabalho. As teorias gerais de processo analisam essencialmente a dinâmica de desenvolvimento da motivação a nível mais abrangente do que a organizacional (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004).

As teorias organizacionais de processo explicam necessariamente a dinâmica de desenvolvimento da motivação especialmente a nível organizacional (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004).

2.2. 3. INSTRUMENTOS DE MOTIVAÇÃO

Tradicionalmente, compreendia-se como praticamente o único processo de motivação os incentivos económicos.

Atualmente, podem organizar-se em quatro os instrumentos de motivação: o trabalho, o dinheiro, as recompensas informais e as recompensas formais.

O Trabalho aceita determinadas estratégias através da participação, adotando assim um estilo de direção em que os trabalhadores sejam ouvidos e comuniquem no processo de decisão. No enriquecimento do trabalho, aumenta-se a responsabilidade, satisfazendo, deste modo, as necessidades mais elevadas na hierarquia de Maslow. No alargamento de funções, pretende-se aumentar o número de tarefas e evitar a rotinização do trabalho. Na adequação das pessoas às funções, permite-se, de certo modo, fazer concordar as preferências e características pessoais dos funcionários com a função a desempenhar na organização, aumentando-se, portanto, o interesse pelo trabalho na adequação da recompensa às pessoas, pois nem sempre a recompensa opera da mesma maneira para todos os funcionários. Também se devem adequar os objetivos e metas individuais à organização (Rocha, 2007).

O dinheiro não é a única forma de motivar os funcionários, o sistema de recompensas económicas é igualmente um fator importante de motivação. Contudo, deve ter-se em conta três princípios fundamentais, nomeadamente o funcionário deve ter estima pelo dinheiro, um aumento de dinheiro exige prontamente um aumento de rendimento e este por sua vez exprime um aumento de esforço (Rocha, 2007).

As recompensas informais nas organizações podem manifestar-se em agradecimentos, como também a recompensa pode ser de reconhecimento público pelo

trabalho realizado, sob a forma de medalhas, de diplomas ou de referência no boletim mensal da organização (Rocha, 2007).

Nas recompensas formais, para que o sistema se possa realizar, é necessário ter presente que as recompensas se devem adaptar às necessidades das pessoas, ou seja, necessitam satisfazer as necessidades. Este por sua vez necessita ser justo ou ser idêntico para todos os funcionários. O valor que se dá numa recompensa aos trabalhadores deve ser publicado, de forma que estes possam ser conhecidos publicamente (Rocha, 2007).

2.2.4. FORÇAS MOTRIZES DA MOTIVAÇÃO

Os indivíduos podem desenvolver forças motrizes da motivação como consequência do ambiente cultural no qual habitam. Estas forças podem alterar a forma como as pessoas observam os seus empregos e como compreendem as suas vidas (Newstrom, 2008).

David McClelland desenvolveu uma síntese de classificação que destacava três das principais forças motrizes dominantes e indicou quais eram os seus significados na motivação. Na sua investigação, deu especial importância às forças motrizes para a realização, a afiliação e o poder (Newstrom, 2008).

A motivação para a realização é a força que movimenta as pessoas a buscar e a concretizar metas. Um indivíduo com essa força pretende obter objetivos e atingir o sucesso (Newstrom, 2008).

A motivação para a afiliação é o anseio de relacionar-se com pessoas numa base social. As comparações entre empregados direcionados para a realização, por um lado, e

para a afiliação, por outro, mostram como os dois padrões podem afetar o comportamento destes trabalhadores. Efetivamente, os empregados direcionados para a realização tendem a trabalhar intensamente quando os seus supervisores sugerem avaliações do seu comportamento no trabalho, ao passo que os trabalhadores dirigidos para a afiliação desejam trabalhar melhor quando são enaltecidas pelas suas atitudes favoráveis e pela sua colaboração (Newstrom, 2008).

A motivação para o poder é a vontade de manipular pessoas, alcançar o controlo e alterar situações. Os trabalhadores motivados por esta força tendem a gerar impacto nas organizações e consentem os riscos pertencentes ao processo. Também podem tornar-se excelentes gerentes quando os seus desejos são pelo poder institucional e não poder pessoal. O poder, depois de adquirido, pode ser usado de forma construtiva ou destrutiva (Newstrom, 2008).

As três forças motrizes motivacionais anteriores possuem diferenças, as quais determinam que os gerentes raciocinem de forma contingencial, para poderem compreender os modos como as tarefas são realizadas por cada trabalhador e como lidar com estes, conforme a força motriz motivacional reconhecida em cada um dos empregados (Newstrom, 2008).

No tema estudado anteriormente, podemos concluir que uma boa motivação proporciona um bom desempenho nas unidades hoteleiras.

2.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.3.1. CONCEITO E FINALIDADES

Existem diversos conceitos de avaliação de desempenho, que pode ser definida como a avaliação do comportamento do trabalhador na função que desempenha.

Segundo Halachmi (1995, citado por Rocha, 2007), a avaliação de desempenho segue por várias finalidades, nomeadamente pode-se formar um mecanismo que admite a contribuição dos subordinados para o desenvolvimento organizacional. De igual modo, pode ajudar o funcionário a compreender qual a sua responsabilidade na participação dos objetivos da organização, sendo assim informado sobre a estratégia da organização e como poderá contribuir com o seu desempenho no sistema de avaliação e como também pode desenvolver a documentação essencial para o procedimento de recursos humanos e carreiras. Deve-se formar uma base de dados na organização para que possa trabalhar posteriormente com as instituições exteriores à mesma. Também se devem obter dados dos trabalhadores para aplicações internas, nomeadamente a análise das funções, a estrutura organizacional, o manual de procedimentos, os processos de seleção e os métodos de trabalho, existindo, de igual modo, uma manutenção da autoridade e um modelo da direção sobre os trabalhadores. A avaliação do desempenho, por sua vez, não deve ser restringida a um instrumento de avaliação individual com fins de promoção ou compensação.

No desempenho, devemos usufruir das ferramentas certas e exigir cooperação. Existem duas maneiras de adquirir cooperação, podendo ser através da força ou pelo acordo.

Conforme Drucker (1989, citado por Cardoso, 2011), o desempenho tem como objetivos fundamentais orientar a decisão na gestão das necessidades de recursos humanos e nos meios de aprendizagem no trabalho e, de igual modo, planejar as atividades dos colaboradores e reconhecer as condições de trabalho, podendo também nortear as políticas dos recursos humanos na organização e promover ou demitir os colaboradores.

Para Rocha (2007), o desenvolvimento numa organização está relacionado com a maneira como os empregados se incluem e, de igual modo, importa salientar a forma de identificação com a organização e como podem afetar o desempenho na mesma.

Segundo Chiavenato (2001, citado por Cardoso, 2011), a avaliação de desempenho é a superioridade das empresas como sobrevivência, podendo ser obtida com investimentos em formações, sendo essencial um sistema de avaliação de desempenho eficiente, capaz de assinalar as medidas e formas de cumprir uma determinada função.

Conforme Hampton (1992, citado por Cardoso, 2011), a avaliação de desempenho concede ao sistema de controlo a possibilidade de motivar, através da avaliação e da recompensa.

Para Gil (1994, citado por Cardoso, 2011), a avaliação é o recurso para desenvolvimento dos recursos humanos numa organização, procurando o desenvolvimento do colaborador com o desenvolvimento da organização.

Segundo Santo (1997, citado por Cardoso, 2011), a avaliação de desempenho é um método de observação, identificação e medição dos aspetos quantitativos e qualificativos do emprego dos colaboradores, tendo como objetivo obter o desenvolvimento de produto / serviço.

Para os autores Guimarães, Nader e Ramagem (1998, citado por Cardoso, 2011), a avaliação tem uma dupla fase. Na primeira fase, a avaliação é um meio de desenvolvimento de recursos humanos, e, na segunda, é um mecanismo de controlo dos colaboradores.

Conforme Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho tem diversos métodos e técnicas com as quais se pode resolver problemas de supervisão de trabalhadores e de integração na organização.

Para Dutra (2001, citado por Cardoso, 2011), as práticas de recursos humanos são concentradas nas competências e nos sistemas tradicionais, ao passo que o recrutamento, a seleção, o crescimento na carreira e a remuneração, por sua vez, podem ser centralizados ao nível do desenvolvimento do profissional. Este autor estuda, de igual modo, a relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho profissional dos colaboradores. É essencial, deste modo, analisar dois pontos fundamentais, nomeadamente a remuneração e o nível de desenvolvimento pessoal dos colaboradores, como também a valorização e formação profissional dos mesmos, assim como as condições de trabalho.

Segundo Grote (1996, citado por Silva, 2007), a avaliação de desempenho contempla o trabalho elaborado pelos colaboradores numa organização. Posteriormente, a avaliação nas organizações é vista como uma técnica que se centra no desempenho dos seus trabalhadores.

Os autores Rocha (1997) e Chiavenato (2001, citado por Silva, 2007) declararam que a avaliação de desempenho consiste no desempenho da função exercida pelos trabalhadores, que se transcreve em comportamentos e atitudes.

Para os autores Fernandes e Caetano (2002, citado por Silva, 2007), os objetivos fundamentais dum avaliador face ao método de avaliação são essencialmente os objetivos encaminhados para a tarefa, os objetivos interpessoais, os objetivos estratégicos e os objetivos internos.

A avaliação de desempenho propícia benefícios aos seus intervenientes, resultando, deste modo, numa oportunidade debate em temas laborais (Silva, 2007).

Conforme Gil (1994, citado por Silva, 2007), ocorrem limitações à avaliação de desempenho, essencialmente a definição inadequada dos objetivos, o baixo nível de envolvimento da alta administração, a ausência de preparação para administrar pessoas, o baixo nível de participação das chefias e a exclusão dos empregados no processo de planeamento. Na definição inadequada dos objetivos, as organizações não são claras na composição dos objetivos e os avaliadores limitam-se a contestar métodos burocráticos. No baixo nível de envolvimento da alta administração, a direção da organização interessa-se pelas áreas de produção e *marketing* e não com os recursos humanos. Na ausência de preparação para administrar pessoas, reflete-se os diferentes aspetos da gestão de pessoal. No baixo nível de participação das chefias, o que poderá influenciar são os instrumentos de avaliação. Na exclusão dos empregados no processo de planeamento, é fundamental a negociação entre os intervenientes acerca do desempenho alcançado, devendo haver reuniões entre chefes e subordinados.

Para Grote (1996, citado por Silva, 2007), existem diferentes formas de avaliação, incorporando a avaliação elaborada pelos colegas, não sendo deste modo os avaliadores os únicos responsáveis, corresponsabilizando-se os trabalhadores na função de avaliação.

O autor Roberts (1998, citado por Silva, 2007) defende o desempenho do avaliado, utilizando o recurso a fontes, sendo que cada fonte tem pormenores únicos acerca do desempenho do colaborador.

Segundo Meyer (1991, citado por Silva, 2007), a avaliação de desempenho é unidirecional, ou seja, de cima para baixo, estando a gestão da organização orientada para comportamento dos colaboradores.

Para os autores Fernandes e Caetano (2002, citado por Silva, 2007), os erros psicométricos são os mais próximos da exatidão da avaliação.

Conforme Caetano (1996, citado por Silva, 2007), a autoavaliação pode ser aplicada no processo de avaliação, podendo existir incompatibilidade no funcionamento das organizações.

Os autores Fernandes e Caetano (2002, citado por Silva, 2007) acreditam aperfeiçoar a avaliação de desempenho do avaliado, melhorando a qualidade dos instrumentos.

Leite et al. (1999, citado por Silva, 2007) sublinha que o essencial na avaliação de desempenho é a atitude das pessoas, sendo um instrumento de avaliação que coopera no desenvolvimento do avaliador e do avaliado.

Segundo Peretti (2001, citado por Silva, 2007) são elaborados seminários com o intuito de educar os avaliadores em técnicas de entrevista, tendo como principal ênfase a entrevista com os intervenientes e a técnica de entrevista frente a frente.

2.3.2. ESCOLAS DE AVALIAÇÃO

Em 1993, podemos identificar quatro grandes escolas de avaliação de desempenho, nomeadamente a Escola de Medida; a Escola de Entrevista de Avaliação; a Escola dos Processos Sociocognitivos e a Escola de Gestão de Desempenho (Rocha, 2007).

A Escola de Medida considera a avaliação de desempenho como um simples problema de medida, beneficiando os instrumentos de notação que eram fundamentados na precisão e exatidão do avaliador em prejuízo das competências e motivação do avaliado. Esta escola foi fortemente comentada, porque o rigor era evidente e o sistema de notação era observado mais como demonstração de poder dos superiores hierárquicos e a recompensa dos subordinados era de promoção e progressão (Rocha, 2007).

A Escola de Entrevista de Avaliação propõe que o avaliador – juiz seja substituído pelo avaliador – conselheiro. O objetivo desta escola é o desempenho na organização, pois o avaliador busca essencialmente o apoio dos seus trabalhadores, em detrimento da nitidez da comunicação existente e da exatidão das notações no percorrer da entrevista de avaliação (Rocha, 2007).

Na Escola dos Processos Sociocognitivos, particularmente nos anos 80, o avaliador é observado como um decisor responsável pela interpretação dos sinais sociais efetuados no decorrer do processo de avaliação, também podendo concentrar-se em questões como a aquisição de informação, a organização do arquivo, recolha de informação e sua integração na notação (Rocha, 2007).

A Escola de Gestão do Desempenho concluiu que a avaliação de desempenho não necessitará formar uma notação do desempenho passado, mas contribuir de certo modo para a valorização do desempenho futuro na organização. Como também deverá a

avaliação de desempenho fazer parte dos hábitos diários de um administrador. Esta escola concentra-se no desempenho a nível da organização e não no desempenho individual de cada trabalhador, identificando-se assim a gestão por objetivos. A aplicação desta gestão numa organização envolve alterações estruturais importantes, pois este tipo de gestão não pode ser realizado numa estrutura formal (Rocha, 2007).

2.3.3. COMO AVALIAR O DESEMPENHO

A maneira como se avalia o desempenho dos trabalhadores tem de ser conhecida, compreendida, aceite e acordada.

Existem, deste modo, diferentes métodos de o desempenho ser avaliado, especialmente através da observação, mas também podemos ter outros métodos tais como: os relatórios; as auditorias; a reação de colegas; a conduta/ ambiente; os cursos; os debates; o desempenho de papéis; os jogos de empresa; os projetos; a análise de cliente; a utilização de reuniões e as reclamações (Watling, 2000).

Os relatórios são úteis para avaliar o progresso. Podem ser relatórios escritos de outras filiais de empresa, relatórios de curso de treino, relatórios identificando como lidar com um projeto e seus resultados. As auditorias também podem ser muito úteis. Existem muitas empresas que fazem auditorias aos seus clientes, procurando, deste modo, a opinião do desempenho da empresa. A reação de colegas é válida quando podemos ter a certeza das personalidades envolvidas e quando os motivos são os ideais. A conduta e o ambiente são ligeiramente apercebidos e sentidos, porque ocorre um melhoramento no trabalhador, logo este desempenho aperfeiçoado tem a ver com o ambiente em que laboramos. Os cursos baseiam-se em procedimentos, princípios e práticas e podem fornecer conhecimento no desempenho. Os debates têm princípios

semelhantes ao dos cursos, juntando, porém, a reação e o debate. De igual modo, devem fazer-se debates de equipa, pois constituirão um bom indício do desenvolvimento de competências, em especial a comunicação. O desempenho de papéis é um magnífico meio de avaliar o progresso e de controlar o desempenho. Os jogos de empresa fazem parte dum programa de desenvolvimento e servem para testar competências. Os projetos podem ser individuais ou em equipa, também são uma excelente forma de avaliar o progresso, sobretudo quando o resultado de um projeto é comparado com o resultado de outro projeto. Os cursos de treino são construídos para uma competência em particular, o seu relatório transmite como foi prestado o desempenho do funcionário, podendo deste modo comparar o relatório obtido com o desempenho no local de trabalho. A análise de clientes é o método em que o cliente pode estar no interior da empresa e beneficiar do serviço que esta fornece, através de perguntas específicas referentes a áreas específicas de serviço, permitindo, deste modo, obter boas respostas quanto aos níveis de desempenho. As reuniões permitem avaliar o desempenho na capacidade interpessoal, na capacidade de liderança, pois são um bom método de observação da ação dos indivíduos. As reclamações implicam observar o que está errado e não o que está correto, pois são um indicador de desempenho e a sua ausência é uma forma positiva de avaliar o desempenho (Watling, 2000).

Os autores Sun, Aryee e Law (2007, Cardoso, 2011) identificaram oito áreas na gestão de recursos humanos, nomeadamente as seguintes: recrutamento e seleção de pessoal; formação; carreira; estabilidade no emprego; formalização do trabalho; avaliação; recompensas; participação na decisão.

No quadro seguinte, foram identificadas as formas do desempenho nas práticas de recursos humanos, que podem, de certo modo, influenciar o desempenho organizacional.

Figura 10. Oito áreas na gestão de recursos humanos.

Dimensão		
Subsistemas de Recursos Humanos	Recursos e controle baseado nas Práticas de Recursos Humanos	Práticas de Recursos Humanos
Fluxo de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoal; - Treino; - Mobilidade; - Segurança no emprego. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seleção de pessoal; - Formação; - Proporcionar uma carreira, promoções internas; - Garantia de segurança no emprego.
Avaliação e recompensas	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação; - Recompensas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados orientado para a avaliação a longo prazo; - Recompensas objetivas e extensivas.
Relacionamento dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Descrição de funções; - Participação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar descrição de funções; - Flexibilidade de funções; - Encorajar a participação.

Fonte: Adaptado de Bamberger e Meshoulam (2000) citado por Sun, Aryee e Law

Em suma, a avaliação de desempenho, permite analisar como avaliar o comportamento do trabalhador na função que desempenha

2.4. GESTÃO DE CONFLITO

2.4.1. DEFINIÇÕES DE CONFLITO

“É o processo que se inicia quando um indivíduo ou grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo” (De Dreu, 1997; Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004).

Os autores Max Weber (1946); Blau e Scott (1962); Cyert e March (1963, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004) analisaram o poder e o conflito nas organizações. O poder é ponderado, sendo, por sua vez externo às organizações e considerado como fator de desvanecimento de hierarquia formal.

Segundo Poudy (1969, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004), a teoria das organizações aceita o conflito e a luta pelo poder como desagradáveis, mas considera-os como inevitáveis e naturais.

Posteriormente, a visão funcionalista salienta que o conflito é bom para a organização, pois estimula a adaptação e a inovação, devido ao *input* de opiniões divergentes (Rocha, 2007).

Atualmente, há uma visão contingencial, onde existe uma relação curvilínea entre o conflito e o desempenho. Evidentemente a ausência do conflito, como o excesso de conflito são fatores negativos para o desempenho organizacional, logo originam a gestão do conflito (Rocha, 2007).

As teorias comportamentais aplicadas às empresas possuem uma grande variedade de conceitos sobre a Gestão de Conflitos.

2.4.2. NÍVEIS DE CONFLITO

Os conflitos ocorrem devido a problemas internos nas empresas e com perdas de coesão e eficácia. Estes podem ser entre dois grupos ou entre duas pessoas no interior de uma empresa, podendo ir desde uma simples luta de poder, até a um excesso de empenho nos grupos ou pessoa. Em primeiro lugar, desenvolve-se o conceito de que um ganha e o outro perde. Em segundo lugar, os objetivos particulares podem tornar-se tão fortes que podem fazer com sejam esquecidos os objetivos gerais da empresa. A empresa deve usar todos os instrumentos produtivos de conflitos com os adversários externos à empresa, aumentando, deste modo, a coesão, reforçando assim os objetivos, ampliando a comunicação interna. No interior da empresa, a consequência da relação ganhar – perder deve modificar-se em ganhar – ganhar (Marques, 1994).

A gestão de conflito deve realizar-se com mecanismos de prevenção, pois o mais recomendável é a criação de um pensamento de projeto e o de liderança de subprojectos. Na empresa, o mecanismo de projetar é ter conhecimento precisamente de onde estamos, de aonde queremos chegar, de quais são os caminhos a tomar, de que planos e meios a utilizar (Marques, 1994).

A variedade de conflitos torna-os capazes de serem classificados de diferentes modos. Uma das classificações distingue-os em consonância com o nível em que acontecem: nomeadamente intrapessoais, interpessoais, intergrupais, intragrupal e intraorganizacionais (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004).

Figura 11. Conflitos a vários níveis.

Nível	
Intrapessoal	O conflito ocorre dentro do indivíduo. Pode radicar no conflito de ideias, pensamentos, emoções, valores, predisposições.
Interpessoal	O conflito ocorre entre indivíduos (amigos e colegas de trabalho).
Intragrupal	O conflito ocorre dentro de um pequeno grupo.
Intraorganizacional	O conflito abrange a generalidade das partes da organização.
Intergruppal	O conflito ocorre entre grupos (equipa A vs. Equipa B).

Fonte: adaptado de Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2004)

2.4.3. TIPOS DE CONFLITO

Segundo Margaret Herrman (1998, citado por Rocha, 2007), os conflitos têm diferentes formas de classificação que exibem a seguinte tipologia: os conflitos sobre dados; as disputas sobre estruturas; os conflitos de relacionamento; os conflitos de interesses e os conflitos de valores.

Os conflitos sobre dados provêm de fontes de informação diversas, sendo de igual modo conflitos fáceis de resolver, pois dependem de comunicação apropriada (Rocha, 2007).

As disputas sobre estruturas são a discórdia de alterações no local de trabalho; de igual modo, são conflitos simples de resolver, logo basta reconhecer a origem da tensão (Rocha, 2007).

Os conflitos de relacionamento submetem a tensão entre os empregados que trabalham no mesmo local, sendo assim conflitos muito mais difíceis de solucionar, que podem reaparecer se não foram corretamente solucionados (Rocha, 2007).

Os conflitos de interesses são os que respondem a questões principais, nomeadamente como os salários e as promoções, tendo assim como solução a explicação total das situações (Rocha, 2007).

Os conflitos de valores existem quando ocorrem contradições nos sistemas de valores e crenças (Rocha, 2007).

Segundo Bilhim (2001, citado por Rocha, 2007), o conflito possui diversas abordagens, particularmente o estabelecimento de objetivos superiores e uma abordagem estrutural. O estabelecimento de objetivos superiores supera os conflitos individuais e pode reencaminhar as tarefas da organização. A abordagem estrutural pode determinar uma mudança nas estruturas organizacionais, de maneira que consiga diminuir as interdependências.

Os conflitos possuem uma dimensão interpessoal, podendo-se, deste modo, adotar diferentes técnicas. A primeira técnica adotada é a de confrontação, de maneira a aliviar tensões; a segunda técnica é o recurso à conciliação, e a terceira é a de mediação interna ou até mesmo externa à organização (Rocha, 2007).

2.5. EMOÇÕES

2.5.1. DEFINIÇÕES DE EMOÇÕES

Segundo os autores Cloke e Goldsmit (2000, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004), “as nossas emoções podem ser construtivas ou destrutivas, agradáveis ou penosas, positivas ou negativas. Podem distorcer ou clarificar a comunicação, escalar ou desescalar os conflitos, encorajar-nos ou inibir-nos de atuar colaborativamente. Podem cegar-nos ou permitir-nos ver os outros como realmente são. Podem deixar-nos com sentimentos de exaustão ou de realização”.

O autor Nicholson (2000, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004) define as emoções “mesmo quando pensamos que a nossa razão comanda a situação, ela dança ao ritmo das emoções”.

2.5.2. ESTADOS EMOCIONAIS

Existem diferentes estados emocionais que todo o ser humano experimenta, quer na vida familiar organizacional, social e política. A raiva, o medo, a alegria, a tristeza, a inveja, a culpa, a esperança, o desprezo, a vergonha e a exaltação são exemplos de emoções que o ser humano pode sentir (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004).

Podemos evidenciar na figura seguinte diferentes estados emocionais.

Figura 12. Os estados emocionais.

	Desagradáveis	Agradáveis
Elevado controle	Emoções antagônicas - Inveja; - Repugnância; - Desprezo; - Fúria.	Emoções de realização - Orgulho; - Exaltação; - Alegria; - Satisfação.
Baixo controle	Emoções de resignação - Tristeza; - Medo; - Vergonha; - Culpa.	Emoções de aproximação - Alívio; - Esperança; - Interesse; - Surpresa.

Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2004)

Segundo Pierce (1996, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004), o comportamento organizacional romântico é superior à vida pessoal e à vida no trabalho. Por vezes, as emoções negativas adquiridas na vida familiar podem influenciar o desempenho nas relações com os colegas de trabalho. A satisfação do dever realizado pode levar a níveis superiores de motivação para o trabalho. Por vezes, a fúria iniciada por uma avaliação de desempenho injusta pode provocar reações ofensivas em relação aos colegas de trabalho. Em certas ocasiões, o medo de ser despedido pode produzir ansiedade e *stress*, levando, deste modo, a complicações no relacionamento com os amigos e a família.

Os autores Mayer e Salovey (1997, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004) identificam uma distribuição tripartida da mente nomeadamente a cognição, o afeto e a motivação.

Segundo George (2000, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004) são indicados diferentes estados emocionais, que por sua vez são as emoções e os estados de espírito. Por sua vez, os estados de espíritos são estados emotivos generalizados e penetrantes, sendo, deste modo, sentimentos de baixa intensidade. As emoções são sentimentos de alta intensidade, determinados por um estímulo que chama a atenção do indivíduo e, desta forma, podendo interromper os comportamentos.

Abaixo, podemos demonstrar os diferentes estados de espírito e emoções.

Figura 13. Sentimento: estados de espírito e emoções.

Estados de espírito	<ul style="list-style-type: none"> - Mudam lentamente; - São de baixa ou moderada intensidade; - Não constituem resposta a acontecimentos específicos; - Exemplos: andar triste, sentir-me alegre, “estar em baixo”.
Emoções	<ul style="list-style-type: none"> - Mudam rapidamente; - São de elevada intensidade; - Constituem respostas a acontecimentos específicos; - Exemplos: fúria, vergonha.

Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2004)

As emoções contribuem como um dos fatores primordiais para a compreensão da motivação e do desempenho profissional nas unidades hoteleiras.

2.6. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

2.6.1. DEFINIÇÕES E CONCEITO

O conceito de satisfação com o trabalho é uma das variáveis mais estudadas no comportamento organizacional. Esta satisfação tem origem na avaliação que os funcionários fazem do seu trabalho e também da vida em geral (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004).

A satisfação no trabalho é uma área de análise da Psicossociologia das organizações, podendo ser considerada como causa ou consequência de outras variantes organizacionais. A relação existente, o absentismo e a rotatividade são classificados negativos, porque um trabalhador insatisfeito terá comportamentos negativos na organização, logo será uma condição fundamental para o bom desempenho na organização, proporcionando deste modo um ambiente de competitividade nos últimos tempos (Medeiros, 2013).

A satisfação no trabalho é essencialmente a satisfação que os trabalhadores sentem pelas equipas com que trabalham. Esta satisfação de equipa está interligada com o propósito de um trabalhador sair ou não da organização em que trabalha (Santos, 2013).

Existem diferentes definições da satisfação com o trabalho segundo diversos autores.

Os autores Thierry e Koopman-Iwema (1984, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004) explicam a satisfação como sendo um grau de conforto sentido no local de trabalho.

Conforme Locke (1976, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004), a satisfação com o trabalho tem como solução a afetividade face ao trabalho; de igual modo, é um estado emocional positivo, resultante da avaliação do trabalho.

Segundo Brief (1998, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004), a satisfação com o trabalho é um estado emocional representado através da avaliação afetiva de uma experiência de trabalho, podendo ter um grau de favorabilidade ou desfavorabilidade.

Para os autores George e Jones (1999, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004), a satisfação é um conjunto de sentimentos e crenças dos trabalhadores. Os níveis de satisfação das pessoas podem ir desde a satisfação extrema até à insatisfação extrema.

Conforme Oliver (1997, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004), a satisfação é o julgamento das características de um serviço proporcionando um grau satisfatório do consumo.

A análise dos motivos da satisfação com o trabalho começa essencialmente com a consideração de três causas, nomeadamente o indivíduo, o trabalho e a interação do indivíduo com o trabalho (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004).

A satisfação com o trabalho, por sua vez, deve ser compreendida como solução de um agrupamento de fatores dos indivíduos, sendo, deste modo, ajustados às suas expectativas. Os motivos da satisfação podem ser distribuídos em pessoais e organizacionais. Os motivos pessoais podem ser separados em fatores demográficos e em diferenças individuais. Os motivos organizacionais mais frequentes envolvem diversos fatores, especialmente o salário, o trabalho, as perspetivas de uma evolução na carreira, o estilo de chefia, as colegas e as condições físicas de trabalho (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004).

Cada trabalhador possui uma variedade de necessidades e valores que, num ambiente de trabalho, são fundamentais na obtenção de meios e formas de satisfazer as necessidades e valores (Medeiros, 2013).

Concluindo, a satisfação no trabalho explica o comportamento e o desempenho profissional dos trabalhadores na organização, existindo assim uma ligação positiva entre a satisfação e o desempenho, porque quanto menos positiva for esta ligação, logo menos eficaz será a unidade hoteleira.

Em suma, a satisfação no trabalho permite uma melhor compreensão da motivação e desempenho profissional nas unidades hoteleiras, pois trabalhadores com elevada satisfação no trabalho sentem-se igualmente motivados, proporcionando assim um melhor desempenho nas funções que desempenham.

2.7. TURISMO

2.7.1. DEFINIÇÕES DE TURISMO

O conceito de turismo pode ser analisado de diversas maneiras, devido às dificuldades existentes nas relações com os elementos.

Segundo os autores Glucksmann, Schwinck e Bormann (citado por Sancho, 2001) o turismo inicia-se no período compreendido entre as duas grandes guerras mundiais (1919 – 1938).

Conforme os autores W. Hunziker e K. Krapf (1942, citado por Sancho, 2001) o turismo é “a soma de fenómenos e relações que surgem das viagens e das estâncias dos não residentes, desde que não estejam ligados a uma residência permanente nem a uma atividade remunerada”.

Para os autores Burkart e Medlik (1981, citado por Sancho, 2001) o turismo é definido como: “os deslocamentos curtos e temporais das pessoas para destinos fora do lugar de residência e de trabalho e as atividades empreendidas durante a estada nesses destinos”.

Os autores Mathieson e Wall (1982, citado por Sancho, 2001) afirmam que o “turismo é o movimento provisório das pessoas, por períodos inferiores a um ano, para destinos fora do lugar de residência e de trabalho, as atividades empreendidas durante a estada e as facilidades são criadas para satisfazer as necessidades dos turistas”.

Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT) (1994, citado por Sancho, 2001) “o turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras”.

Existem elementos comuns entre as anteriores definições, nomeadamente a ideia de que existe um movimento dos turistas que se mudam para fora do seu sítio de residência, que a estadia no destino acontece num determinado período não estável, que o turismo entende viagem até ao destino e as atividades ocorridas na estadia e que o motivo da viagem, incorpora os serviços e produtos criados para satisfazer os turistas (Sancho, 2001).

O turismo é um conjunto de inter-relações que devem respeitar conjuntamente uma ótica sistemática. São distinguidos essencialmente quatro elementos fundamentais no conceito de turismo, nomeadamente a procura, a oferta, o espaço geográfico e os operadores de mercado. A procura é composta especialmente por um conjunto de consumidores de bens e serviços. A oferta é constituída por um conjunto de produtos, de serviços e de organizações que se encontram envolvidas no turismo. O espaço geográfico é o local físico na qual ocorre o encontro entre a oferta, a procura e o lugar em que a população habita. Os operadores de mercado são empresas cuja função é auxiliar a inter-relação entre a oferta e a procura (Sancho, 2001).

Existem seis variáveis fundamentais que são consideradas no conceito dos gastos no turismo, especialmente os preços nos destinos competidores, as dimensões dos mercados turísticos, o rendimento dos que fazem turismo, os fatores sociológicos, os fatores psicológicos, os fatores culturais e as preferências do consumidor (Sancho, 2001).

Conforme Leiper (1990, citado por Sancho, 2001) os turistas são impulsionados por aspetos atrativos de origem natural ou de origem artificial, que se movem do país de origem até ao país de destino, onde principalmente o alojamento se transforma numa base física.

Para alguns autores, uma empresa hoteleira é “uma organização, que mediante o pagamento de uma estadia, oferece alojamento a clientes de forma indiscriminada”. Por fazer parte do conjunto de empresas que prestam serviço turístico, as organizações hoteleiras tendem a suportar alterações na maneira de lidar com os recursos humanos e administrativo (Santos, 2013).

2.7.2. FATORES DETERMINANTES

Segundo alguns autores os fatores afetam positivamente e negativamente os recursos humanos que trabalham na hotelaria (Santos, 2013).

A hotelaria é um dos principais serviços na oferta turística de uma região, porém o crescimento da procura turística, a nível mundial, decorreu de um aumento nos serviços de hotelaria (Santos, 2013).

A enumeração de fatores determinantes no turismo é essencialmente a dificuldade na altura de definir a procura turística, especialmente com variados fatores que influenciam a decisão de viajar (Sancho, 2001).

Os fatores podem reunir-se em três grupos, principalmente os fatores económicos, os fatores relativos às unidades demandantes e os fatores aleatórios.

Os fatores económicos podem dividir-se em cinco, nomeadamente o nível de rendimento disponível, o nível de preços, a política fiscal e controle dos gastos em turismo, o financiamento e os tipos de câmbio. O nível de rendimento disponível é o fator que insere a quantidade de dinheiro disponível pelo consumidor para poder gastar em bens de lazer, após ter pago as suas necessidades básicas. No nível de preços, temos de respeitar os mercados de origem e os mercados de destinos, que são afetados de

diferente modo. Por sua vez, no mercado de origem, os níveis de preços altos geram essencialmente um crescimento nos gastos de bens de primeira necessidade. No entanto, nos mercados de destino, o crescimento dos preços implica a redução da procura turística. A política fiscal e controle dos gastos em turismo é uma variável que está enumerada pelo rendimento disponível dos viajantes, logo é uma das principais componentes económicas. O financiamento é um fator cujos elementos principais são especialmente os estudos a respeito da procura, tendo como principal eventualidade financiar as viagens a longo prazo. Os tipos de câmbio são basicamente a ligação entre as moedas dos países emissores e dos países recetores, sendo deste modo um aspeto primordial do turismo. Em suma, os fatores económicos têm influência no turismo, por sua vez, a intensidade do crescimento da sociedade é avaliada pela grandiosidade da procura. Os países que possuem maior procura turística mundial pertencem ao grupo de países desenvolvidos. Os países que se encontram em desenvolvimento são principalmente os destinos que possuem elevadas taxas de crescimento, pois estes países aumentam com a aproximação de turistas (Sancho, 2001).

Os fatores relativos às unidades demandantes explicam, por sua vez, a aplicação de serviços por parte dos turistas consumidores, que possuem efeitos puramente económicos. Estes fatores podem dividir-se em quatro essenciais, como a motivação, os condicionantes socioculturais, o tempo de lazer e os fatores políticos. A motivação é um método de tomada de decisão em que são avaliados os comportamentos dos consumidores, por sua vez, os turistas são avaliados em particularidades sociodemográficas iguais em destinos diferentes. Conforme o autor Coopere et al., existem dois tipos de imagens, nomeadamente a imagem orgânica e a imagem induzida. A imagem orgânica forma-se a partir duma comunicação que não possua publicidade. A imagem induzida é a que provém da propaganda dum país. Os condicionantes

socioculturais incorporaram diversos fatores, nomeadamente a idade, a profissão, o emprego, entre outros fatores a nível de educação, que, por sua vez, inspiraram positivamente a qualidade no turismo. O tempo de lazer é o tempo dedicado ao lazer, determinando, deste modo, a vocação das pessoas para viajar, ou seja, quanto mais tempo livre, mais possibilidade para viajar. Os fatores políticos são a interferência política dos governos que podem evitar o crescimento da procura turística (Sancho, 2001).

Os fatores aleatórios são variáveis que alteram o comportamento dos consumidores no turismo, por sua vez, esses fatores são influenciados pelas guerras e catástrofes (Sancho, 2001).

Para obter uma vantagem competitiva, as unidades hoteleiras necessitam de serviços prestados com qualidade, sendo este o principal motivo pelo qual se deve considerar um aprofundamento na gestão de recursos humanos, nomeadamente na motivação e no desempenho profissional (Santos, 2013).

2.7.3. TIPOS DE ALOJAMENTO

A hotelaria tradicional pode ser considerada como um conjunto de estabelecimentos destinados a propiciar alojamento, mediante uma remuneração, englobando assim um conjunto constituído por hotéis, hotéis-apartamentos, apartamentos turísticos, pensões e estalagens (Santos, 2013). Esta hotelaria tradicional é constituída especialmente por pequenos negócios principalmente geridos em família. À medida que o mercado amplifica-se, são inseridas recentes formas de gestão, consentindo deste modo poder expandir-se para diferentes regiões do mundo.

Os tipos de alojamento mostram uma extensa variedade, podendo classificar-se em quatro pontos fundamentais, nomeadamente o tipo de estabelecimento, o tipo de exploração, o tipo de produto e o tipo de comercialização. No tipo de estabelecimento, pode-se distinguir essencialmente duas ofertas, especialmente a oferta hoteleira e a oferta extra hoteleira. No tipo de exploração, respeita-se a oferta de alojamentos na ótica da exploração económico-financeira, referindo-se, de certo modo, a unidades hoteleiras. No tipo de produto, a classificação da unidade turística tem como base fundamental a gestão empresarial. No tipo de comercialização, o posicionamento dos hotéis no mercado que os insere é tão importante como as redes hoteleiras (Sancho, 2001).

2.7.4. IMPACTOS

Para a qualidade dos destinos turísticos e a satisfação dos turistas, é importante examinar a relação entre a capacidade de carga do destino turístico e a imagem que este exhibe (Santos, 2013).

Os impactos do turismo podem ser fundamentalmente económicos e socioculturais. A nível de impactos económicos, o turismo tem influência e intensidade diferentes na variação da economia, sendo esta a economia dum país desenvolvido. Os países em crescimento são especialmente os países que proporcionam mais influência no turismo, podendo, deste modo, caracterizar-se por baixos níveis de rendimento, por altos índices de desemprego, por baixo desenvolvimento industrial, por larga dependência da agricultura e alta participação internacional nos serviços (Sancho, 2001).

Da atividade económica dum país podem ser gerados diversos benefícios ou contributos, nomeadamente a contribuição do turismo no equilíbrio da balança de pagamentos, no Produto Interno Bruto (PIB), na criação de empregos, como principal

motor da atividade empresarial e a contribuição da atividade turística no aumento e na distribuição do rendimento. No que respeita à contribuição do turismo no equilíbrio da balança de pagamentos, fundamentalmente, no turismo as divisas importantes igualam a balança nacional de pagamentos. Estes pagamentos são efetuados através de entradas, proporcionadas pelos visitantes internacionais e pelos gastos elaborados pelos nacionais no exterior. Na contribuição do turismo no Produto Interno Bruto (PIB), as despesas turísticas da economia de um país são determinadas pela contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB), executando deste modo a seguinte operação: subtrai-se o gasto do turismo nacional e internacional, pelos serviços adquiridos no sector turístico. A contribuição do turismo na criação de empregos é fundamentalmente uma indústria que depende essencialmente do fator humano, podendo, deste modo, proporcionar a criação de emprego. Na contribuição do turismo como principal motor da atividade empresarial, o turismo é essencialmente uma atividade empresarial, na qual existem múltiplas ligações com os outros sectores da economia. O desenvolvimento da atividade turística encoraja especialmente o prolongamento da procura de bens locais e dos níveis económicos do destino em geral. A contribuição da atividade turística é determinante no aumento e na distribuição do rendimento, podendo não só verificar-se o crescimento do rendimento turístico da área em que se insere, mas também uma melhoria na distribuição da população, contribuindo igualmente para o equilíbrio regional de um país (Sancho, 2001).

No desenvolvimento do turismo, existem custos que devem ser analisados ao mesmo tempo que os benefícios, devendo assim determinar corretamente os impactos económicos do turismo no destino. Estes custos são nomeadamente os custos de oportunidade, os custos derivados das flutuações da procura turística, a possível inflação derivada da atividade turística e as distorções na economia local. No respeitante aos

custos de oportunidade, verifica-se que os recursos dum destino são essencialmente limitados, nomeadamente os recursos naturais, os sociais ou os culturais, sendo aplicados como custos alternativos, devendo deste modo ser avaliados. Quanto aos custos derivados das flutuações da procura turística, devido à correlação entre o turismo e os sectores da economia, as flutuações na procura turística podem possuir problemas extras nos negócios turísticos. Na possível inflação derivada da atividade turística, o turismo pode, em muitas oportunidades, ser a inflação, ou seja, os turistas podem defrontar a subida de preço dos produtos e dos serviços oferecidos nos negócios turísticos. As distorções na economia local são compreendidas quando se relaciona o turismo com outros sectores económicos suscetíveis, podendo proporcionar, deste modo, o aumento e a distribuição do rendimento na comunidade local (Sancho, 2001).

Os impactos socioculturais do turismo numa atividade turística são especialmente o produto das relações sociais que ocorrem durante a estadia dos visitantes, cuja intensidade e duração são alteradas por fatores espaciais e temporais. Por sua vez, os impactos socioculturais podem ser positivos e negativos, e, por norma, são analisados negativamente. No entanto, o turismo promove benefícios positivos quando em contacto com comunidades diferentes (Sancho, 2001).

Em suma, todos os temas estudados anteriormente, nomeadamente a gestão de recursos humanos, a motivação, a avaliação de desempenho, a gestão de conflito, as emoções, a satisfação no trabalho e o turismo, contribuem como fatores importantes para uma melhor compreensão da motivação. Porque uma boa motivação proporciona um bom desempenho profissional nas unidades hoteleiras.

CAPÍTULO III

3.1. METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO

Conforme alguns autores, o desenho de uma investigação elaborado pelo investigador pretende obter respostas válidas às questões do questionário estudado, como também controlar as fontes que influenciam os resultados em estudo.

O método quantitativo procura o seu princípio na teoria positivista do conhecimento, fundamentando-se no conhecimento sistemático, comprováveis, mensurável e replicável (Moreira, 2007).

Conforme Richardson (citado por Santos, 2013), a abordagem quantitativa representa-se pelo emprego de quantificação tanto nas abordagens de recolha de informação, como no tratamento destas por meio de técnicas estatísticas, iniciando do mais simples, como percentual e a média, até às mais complicadas, como o coeficiente de correlação e a análise de regressão. É muito comum a aplicação de pesquisa quantitativa em estudos de levantamento de dados ou questionários, com o intuito de compreender, pelo método dum amostra, o comportamento dum população.

Os dados primários que irão constituir a base de dados para este estudo poderiam ser recolhidos de diferentes modos, no entanto, o modo utilizado foi o questionário. Esta recolha de dados foi elaborada através de inquéritos realizados aos recursos humanos das unidades hoteleiras da ilha de São Miguel. O inquérito possui perguntas fechadas, de modo a proceder-se a comparação das respostas dos trabalhadores.

Segundo os autores Fink e Kosecoff (citado por Cesar, 2014), o questionário é um método para recolher informação de pessoas sobre as suas ideias, sentimentos, planos, como também a origem social, educacional e económica dos mesmos.

Por norma, é elaborado através dum conjunto de perguntas sobre um determinado tema.

Este tipo de pesquisa quantifica opiniões, atitudes e preferências, assim como comportamentos. O método quantitativo recorre a técnicas estatísticas e testa hipóteses (César, 2014).

Os autores Quivy e Campenhoud (citados por César, 2014) afirmam que “o questionário é um instrumento de observação não participante, baseado numa sequência de questões escritas, que são dirigidas a um conjunto de indivíduos, envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações factuais, sobre eles próprios e o seu meio”.

O questionário teve como principais bases literárias outros questionários que foram realizados por diversos autores, que estudaram de igual modo a motivação e o desempenho, nomeadamente Ramos (2009), Cardoso (2011), Baptista (2001) e Matos (2006), procedendo-se posteriormente à adequação ao tema em estudo.

Os dados dos questionários foram trabalhados através do programa estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Os dados obtidos são complementados nas práticas de recursos humanos que são aplicados nas organizações.

O questionário utilizado foi estruturado em 6 grupos, designadamente:

O primeiro, é destinado à identificação da unidade hoteleira.

O segundo, é relacionado com a remuneração do trabalho.

O terceiro, pretende estudar-se a valorização profissional do trabalhador face a organização.

No quarto, estuda-se o desenvolvimento e formação dos funcionários na organização.

O quinto foi concebido com vista à motivação e desempenho dos trabalhadores na unidade hoteleira.

O sexto é destinado à caracterização dos funcionários, nomeadamente os dados pessoais, o rendimento familiar (líquido mensal), o número do agregado familiar, as habilitações literárias, se possui ou não formação específica na área em estudo, a antiguidade de serviço, a função desempenhada e o vínculo laboral com a organização.

Tentou-se, assim, construir um documento simples, objetivo e de fácil preenchimento, com questões do tipo binomial (sim ou não), de escolha múltipla e de escala de Likert (varia entre: 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3- não concordo e nem discordo, 4- concordo, 5- concordo totalmente), com o propósito de pesquisar a opinião dos inquiridos.

Ao longo da análise estatística, procurou testar-se as seguintes hipóteses em estudo nesta dissertação:

- 1- O investimento em formação profissional na hotelaria tem ou não sido aproveitado?
- 2- Homens e mulheres têm ou não a mesma motivação relativamente ao trabalho?
- 3- Os fatores motivacionais a que os trabalhadores dão maior importância (que são essencialmente o sentimento de trabalho interessante, o sentimento de maior responsabilidade no trabalho e oportunidade para progredir na carreira) têm ou não igual distribuição nos dois sexos?
- 4- As condições de trabalho que exercem têm ou não influência no desempenho?

Estas tiveram como base as hipóteses de outros autores, nomeadamente “os fatores motivacionais a que os *trainees* dão maior importância: o sentimento de envolvimento no trabalho, o sentimento de maior responsabilidade no trabalho e a oportunidade de progredir” (Ramos, 2009), “a formação profissional realizada para os trabalhadores do ramo hoteleiro é reduzida” (Baptista, 2001) e a hipótese “o método organizacional da

PSP afeta positivamente a motivação e satisfação dos agentes policiais, no trabalho quotidiano” (Moreira, 2011).

A amostra do nosso estudo corresponde a 50 trabalhadores da hotelaria da ilha de São Miguel, sendo esta caracterizada pela idade, sexo, habilitações literárias, estado civil, rendimento familiar e função desempenhada. Este baixo número de inquéritos deveu-se à falta de aceitação em participar.

3.2. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

3.2.1. ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DOS INQUIRIDOS

Este capítulo inicia-se com a caracterização da amostra em estudo e análise dos resultados adquiridos.

Com os dados obtidos nos questionários realizados aos recursos humanos da hotelaria, procurou-se identificar as variáveis independentes que estão diretamente relacionadas com as variáveis dependentes.

Numa primeira recolha traçou-se o perfil dos recursos humanos pesquisados, quanto ao género, nível etário, habilitações literárias e função desempenhada na unidade hoteleira.

Na tabela descrita abaixo, podemos verificar a distribuição por idades.

Tabela 1. Distribuição por idades.

Idade	Frequência (Fi)	Percentagem (%)
<a 30 anos	11	22%
30 – 50 Anos	37	74%
51 – 65 Anos	2	4%
Total	50	100%

Podemos constatar que a maioria dos recursos humanos em estudo situa-se numa faixa etária entre os 30 e os 50 anos (74%), sendo que a menor quantidade dos funcionários se encontra na faixa etária entre 51 e os 65 anos (apenas 4%).

Em suma, os recursos humanos do sector hoteleiro em São Miguel são essencialmente mais jovens, o que mostra que recentemente o sector hoteleiro sofreu um significativo desenvolvimento com o aparecimento de novas unidades hoteleiras.

Na tabela em estudo abaixo, podemos evidenciar a distribuição por sexo ou género.

Tabela 2. Distribuição por sexo ou género.

Sexo	Frequência (Fi)	Percentagem (%)
Masculino	12	24%
Feminino	38	76%
Total	50	100%

Na amostra, verificamos que 76% dos recursos humanos inquiridos são do sexo feminino e que os restantes 24% pertencem ao sexo masculino.

Conclui-se, assim, que existe uma fraca adesão do sexo masculino nas unidades hoteleiras, predominando, portanto, o sexo feminino face ao sexo masculino.

Abaixo, podemos visualizar a tabela das habilitações literárias.

Tabela 3. Distribuição por habilitações literárias.

Habilitações literárias	Frequência (Fi)	Percentagem (%)
Até ao 9.º ano ou equivalente	19	38%
12.º Ano ou equivalente	25	50%
Bacharelado completo	1	2%
Licenciatura completa	5	10%
Total	50	100%

No que se refere às habilitações literárias analisadas na Tabela 3, podemos verificar que a maioria dos recursos humanos existentes nas unidades hoteleiras (50%) possui o 12.º ano ou equivalente, seguindo-se, com 38%, os que possuem até ao 9.º ou equivalente. 10% Dos inquiridos detém licenciatura completa e, por último, 2% tem Bacharelado completo.

Em suma, os recursos humanos possuem habilitações literárias relativamente baixas, que estão associadas às funções necessárias.

A função desempenhada pode ser analisada na Tabela 4.

Tabela 4. Distribuição da função desempenhada.

Função desempenhada	Frequência (Fi)	Percentagem (%)
Recepção	15	30%
Andares	15	30%
Cozinha	1	2%
Bar/mesa	9	18%
Controlo de stocks	1	2%
Chefe de cozinha	1	2%
Governanta	3	6%
Chefe de recepção	2	4%
Chefe mesa/bar	2	4%
Escriturário	1	2%
Total	50	100%

Na Tabela 4, verificamos que a atividade desempenhada por grande parte dos recursos humanos inquiridos é essencialmente as funções de recepção e de andares, com 30% cada, seguindo-se a função mesa/bar, possuindo 18% dos funcionários, e as funções menos desempenhadas são sobretudo o controlo de *stocks*, a de chefe de cozinha, a de escriturário e a de cozinha.

Podemos concluir deste modo que as habilitações literárias relativamente baixas influenciam as funções desempenhadas, verificando-se, assim, que as funções realizadas com elevado número de recursos humanos nas unidades hoteleiras são as funções de recepção e de andares.

Na distribuição abaixo descrita, podemos analisar o desenvolvimento profissional dum trabalhador após ter recebido formação na organização em que exerce funções.

Tabela 5. Distribuição do desenvolvimento profissional dum trabalhador com formação.

Questões	Contagem	Percentagem (%)
Instituição investe em formação	27	77,1%
Instituição oferece oportunidades de crescimento	26	74,3%
Instituição capacita-lhe a fazer bem o trabalho	31	88,6%
Depois da formação melhorou	30	85,7%
Total	35	100%

Podemos evidenciar, com base na tabela anterior, que 35 dos 50 inquiridos expressaram positivamente que, depois de terem frequentado formações, melhoraram o seu desempenho profissional na organização.

De igual modo, podemos verificar na Tabela 6 que o maior número dos inquiridos que responderam afirmativamente são do sexo feminino, com o total de 27 inquiridos, ao passo que só 8 dos inquiridos são do sexo masculino.

Tabela 6. Distribuição do desenvolvimento profissional dum trabalhador com formação cruzando com o sexo.

Questões	Sexo					
	Masculino		Feminino		Total	
	Conta- gem	Percenta- gem (%)	Conta- gem	Percentagem (%)	Contagem	Percenta- gem (%)
Instituição investe em formação	7	87,5%	20	74,1%	27	71,1%
Instituição oferece oportunidades de crescimento	6	75%	20	74,1%	26	74,3%
Instituição capacita-lhe a fazer bem o trabalho	8	100%	23	85,2%	31	88,6%
Depois da formação melhorou	8	100%	22	81,5%	30	85,7%
Total	8	100%	27	100%	35	100%

Em suma, os trabalhadores que manifestaram positivamente terem frequentado formações para desenvolverem um bom desempenho profissional são na sua maioria mulheres, possuindo, assim, mais motivação no seu trabalho.

Através do *software* SPSS, recorreremos à utilização de alguns testes não-paramétricos, nomeadamente o teste Kolmogorov-Smirnov, o teste Mann-Whitney, o teste Kruskal-Wallis e a correlação não linear de Spearman.

Conforme verificamos anteriormente na Tabela 5, sobre distribuição do desenvolvimento profissional dum trabalhador com formação, realizou-se um estudo elaborado aos recursos humanos, no qual se pretendeu testar se a organização investe ou não em formação profissional nas unidades hoteleiras e se segue uma distribuição normal. Utilizamos, assim. O Teste Kolmogorov-Smirnov, que “é um teste não paramétrico usado para decidir se a distribuição da variável em estudo numa determinada amostra provem de uma população com uma distribuição específica” (Maroco, 2007).

Para testar as hipóteses seguintes sobre se a organização investiu em formação profissional ou não, usamos o Teste Kolmogorov- Smirnov.

H0: O investimento em formação profissional na hotelaria não é aproveitado.

H 1: O Investimento em formação profissional na hotelaria é aproveitado.

Tabela 7. Teste Kolmogorov-Smirnov – Instituição investe em formação.

Teste Kolmogorov-Smirnov	
	Instituição investe em formação
N	50
Kolmogorov-Smirnov Z	2,542
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000

Podemos concluir que se rejeita a hipótese nula (H0), a variável investir em formação não segue uma distribuição normal (C1 (50) 2,542, $p < 0,001$), logo a

organização investe em formação profissional, garantindo, assim, um bom desempenho profissional.

Quanto às condições e causas importantes que podem afetar o desempenho profissional numa organização, como se pode observar na Tabela 8, abaixo descrita, podemos verificar que 62% dos inquiridos concordam que é importante ter um salário adequado à função para poder, deste modo, manifestar um bom desempenho profissional. 58% Dos inquiridos aceitam que é importante progredir na carreira, seguindo-se, com 52%, os recursos humanos que concordam que as condições de trabalho podem afetar o desempenho profissional na organização. Seguidamente, com 50%, encontram-se os inquiridos que concordam que as condições de trabalho devem ser satisfatórias, e 50% admite totalmente que as condições de trabalho devem ser boas para proporcionar um bom desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

Tabela 8. Distribuição das condições e causas importantes que afetam o desempenho profissional.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Condições de trabalho satisfatórias	4%	8%	28%	50%	10%
Condições de trabalho afetam o desempenho	0%	10%	24%	52%	14%
Importante progredir na carreira	0%	2%	6%	58%	34%
Importante salário adequado	0%	2%	6%	62%	30%
Importantes boas condições de trabalho	0%	0%	4%	46%	50%

Em suma, a condição e a causa mais importante que afeta o desempenho profissional é o salário adequado à função, proporcionando, assim, um bom desempenho profissional.

Segundo o estudo realizado aos inquiridos, podemos verificar abaixo o número de recursos humanos com habilitações literárias face às suas motivações no trabalho que realizam.

Tabela 9. Número de recursos humanos com habilitações literárias que discordam totalmente, que discordam, que não concordam e nem discorda, que concordam e que concordam totalmente com a motivação no trabalho.

	Motivação no trabalho										
	Discordo totalmente		Discordo		Não concordo e nem discordo		Concordo		Concordo totalmente		
Habilitações	Até ao 9º ano ou equivalente	0	0%	1	20%	8	44,4%	9	40,9%	1	25%
	12º Ano ou equivalente	1	100%	3	60%	10	55,6%	9	40,9%	2	50%
	Bacharelato completo	0	0%	1	20%	0	0%	0	%	0	0%
	Licenciatura completa	0	0%	0	0%	0	%	4	18,2%	1	25%
	Total	1	100%	5	100%	18	100%	22	100%	4	100%

Podemos concluir que só um trabalhador que possui o 12º ano ou equivalente discorda totalmente com o sentir-se motivado no trabalho que realiza na organização.

Podemos verificar que 20% (equivale a 1 trabalhador) dos trabalhadores que possuem o 9.º ano ou equivalente e bacharelato discordam com o sentir-se motivado e de igual modo, observamos que 60% (equivale a 3 trabalhadores) dos funcionários que têm o 12º ano ou equivalente discordam com o sentir-se motivado no trabalho que desempenham na organização.

Podemos constatar que 44,4% dos inquiridos (equivale a 8 trabalhadores) que possuem o 9º ano ou equivalente, não concorda e nem discorda com o sentir-se motivado. Também observamos que 55,6% (equivale a 10 trabalhadores) com o 12º

ano ou equivalente não concordam e nem discordam com o sentir-se motivado no trabalho.

Na Tabela 9, concluímos que 40,9% dos trabalhadores (equivalente a 9 trabalhadores) que possuem o 9.ºano ou equivalente e o 12.ºano ou equivalente concordam com o sentir-se motivado na unidade hoteleira. Igualmente conclui-se que só 18,2% (equivalente a 4 empregados) que tem uma licenciatura completa concordam que se sentem motivados face ao trabalho desempenhado na organização.

Também evidenciamos que 25% dos trabalhadores inquiridos que possuem até ao 9.º ano ou equivalente e licenciatura completa concordam totalmente que se sentem motivados no trabalho que realizam. De igual modo, verificamos que 50% dos funcionários que tem o 12ºano completo ou equivalente, concordam totalmente ao sentirem-se motivados nas suas funções desempenhadas na organização.

Em suma, dos 50 trabalhadores inquiridos em estudo podemos evidenciar na Tabelas 9, que 1 trabalhador discorda totalmente em sentir-se motivado nas suas funções, que 5 trabalhadores discordam, que 18 elementos dos recursos humanos não concordam nem discordam, que 22 funcionários concordam e que 4 inquiridos concordam totalmente. Também podemos verificar que a maioria dos inquiridos que se sentem motivados e não motivados possuem habilitações literárias relativamente baixas (9.º ano ou equivalente e 12.ºano ou equivalente).

No estudo realizado aos inquiridos, podemos verificar nas tabelas abaixo o número de recursos humanos com habilitações literárias conforme o facto de ser avaliado pelo seu desempenho no trabalho que realiza na organização.

Tabela 10. Número de recursos humanos com habilitações literárias que discordam totalmente, que discordam, que não concordam e nem discorda, que concordam e que concordam totalmente com a avaliação de desempenho.

		Avaliado pelo seu desempenho									
		Discordo totalmente		Discordo		Não concordo e nem discordo		Concordo		Concordo totalmente	
Habilitações	Até ao 9º ano ou equivalente	2	10,5%	3	15,8%	5	26,3%	8	42,1%	1	5,3%
	12º Ano ou equivalente	2	8%	5	20%	9	36%	7	28%	2	8%
	Bacharelato completo	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
	Licenciatura completa	0	0%	2	40%	2	40%	1	20%	0	0%
	Total	4	8%	11	22%	16	32%	16	32%	3	6%

Podemos concluir da tabela anterior que 10,5% dos inquiridos discordam totalmente em ser avaliados pelo seu desempenho. Seguidamente podem verificar que 40% dos recursos humanos discordam. De igual modo, evidenciamos que 36% dos trabalhadores, não concordam e nem discordam em serem avaliados pelo desempenho. Realçamos também que 42,1% dos inquiridos concorda e que 8% concordam totalmente em ser avaliados pelo seu desempenho profissional na função desempenhada na organização.

Em suma, a maioria dos trabalhadores inquiridos que não concorda e que concorda em ser avaliada pelo seu desempenho, possui sobretudo o 12.º ano ou equivalente.

Verificamos anteriormente na Tabela 9 o número de recursos humanos com habilitações literárias que discordam ou concordam em sentirem-se motivados,

relacionando-o com o sexo ou género dos funcionários. Realizou-se deste modo um estudo elaborado aos recursos humanos, no qual se pretendeu testar se os homens e as mulheres têm ou não a mesma motivação relativamente ao trabalho prestado na organização. Utilizamos o Teste Mann-Whitney, que “é um teste não paramétrico, adequado para comparar as funções de distribuição de uma variável medida numa escala ordinal, em duas amostras independentes” (Maroco, 2007).

Para testar se nas hipóteses seguintes - existe ou não relação entre o sexo e a motivação no trabalho dos inquiridos? - Utilizamos o teste U de Mann-Whitney:

H0: Homens e mulheres têm a mesma motivação relativamente ao seu trabalho.

H1: Homens e mulheres não têm a mesma motivação relativamente ao seu trabalho.

Obtivemos, deste modo, os seguintes resultados:

Tabela 11. Teste U Mann-Whitney – O sexo ou género e a motivação no trabalho.

	Sexo	Posições		
		N	Posição Média	Soma das Posições
Motivação no trabalho	Masculino	12	23,96	287,50
	Feminino	38	25,99	987,50
	Total	50		

Tabela 12. Teste U de Mann-Whitney – O sexo ou género e a motivação no trabalho.

Teste estatístico	
	Motivação no trabalho
Mann-Whitney U	209,500
Wilcoxon W	287,500
Z	-,451
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,652

Em suma, não se rejeita a hipótese nula (H_0), pois os homens e as mulheres têm a mesma motivação no trabalho (209,500; $p > 0,001$). As mulheres revelam mais motivação no trabalho, pois registam uma média das ordenações mais elevada do que a dos homens.

No estudo realizado aos recursos humanos, pretende-se analisar se existe relação entre o sexo e os fatores motivacionais a que os trabalhadores dão maior importância, principalmente o sentimento de trabalho interessante, o sentimento de maior responsabilidade no trabalho e oportunidade para progredir na carreira. Nesse caso, pretendeu-se testar se os fatores motivacionais anteriormente referidos têm ou não igual distribuição no sexo ou género. Empregamos assim o teste de Kruskal-Wallis, que “é um teste não-paramétrico, que pode ser considerado como uma alternativa à ANOVA. Este teste é utilizado para testar duas ou mais amostras que provém da mesma população ou de populações diferentes; de igual modo, as amostras provém de populações com a mesma distribuição” (Maroco, 2007).

Para testar se nas hipóteses seguintes existe ou não relação entre os fatores motivacionais e o sexo ou género, utilizamos o teste Kruskal-Wallis:

H0: Os fatores motivacionais a que os trabalhadores dão maior importância (que são essencialmente o sentimento de trabalho interessante, o sentimento de maior responsabilidade no trabalho e oportunidade para progredir na carreira) têm igual distribuição no sexo.

H1: Os fatores motivacionais a que os trabalhadores dão maior importância (que são essencialmente o sentimento de trabalho interessante, o sentimento de maior responsabilidade no trabalho e oportunidade para progredir na carreira) não têm igual distribuição no sexo.

Adquirimos, deste modo, os seguintes resultados:

Tabela 13. Teste Kruskal-Wallis – Importante progredir na carreira; importante ter trabalho interessante e importante ter responsabilidade no trabalho, em relação ao sexo.

		Posições	
	Sexo	N	Posição Média
Importante ter trabalho interessante	Masculino	12	23,00
	Feminino	38	26,29
	Total	50	
Importante progredir na carreira	Masculino	12	24,00
	Feminino	38	25,97
	Total	50	
Importante ter responsabilidade no trabalho	Masculino	12	25,17
	Feminino	38	25,61
	Total	50	

Tabela 14. Teste Kruskal-Wallis – Importante progredir na carreira; importante ter trabalho interessante e importante ter responsabilidade no trabalho, em relação ao sexo.

Teste Estatístico			
	Importante ter trabalho interessante	Importante progredir na carreira	Importante ter responsabilidade no trabalho
Chi-Square	0,573	0,218	0,009
df	1	1	1
Asymp. Sig.	0,449	0,640	0,923

Podemos concluir deste modo, que não se rejeita a hipótese nula (H_0), pois os fatores observados não são diferentes em relação ao sexo, diferindo-se assim significativamente ($H(50) = 0,573$; $p > 0,001$), ($H(50) = 0,218$; $p > 0,001$), ($H(50) = 0,009$; $p > 0,001$). A média das ordenações é menor no sexo masculino face ao fator trabalho interessante (média = 23,00), seguindo-se o fator progredindo na carreira (média = 24,00) e, por último, o fator responsabilidade no trabalho (média = 25,17). Podemos comprovar assim que, no sexo feminino, existe mais motivação, tendo em conta os fatores motivacionais a que os trabalhadores dão maior importância.

Segundo o estudo realizado aos trabalhadores das unidades hoteleiras, podemos constatar que existe uma relação entre as médias de duas populações, que podem ser ou não significativamente diferentes, nomeadamente pretende-se testar se há relação entre as idades dos trabalhadores e se as condições de trabalho exercem influência que possa afetar o desempenho no trabalho que realizam. O seu procedimento fundamenta-se na realização dum teste não paramétrico, o teste Kolmogorov-Smirnov.

Na análise dos pressupostos da normalidade das distribuições, podemos evidenciar:

H_0 : As condições de trabalho que exercem têm influência no desempenho.

H1: As condições de trabalho que exercem não têm influência no desempenho.

Tabela 15. Teste One-Sample Kolmogorov-Smirnov- condições de trabalho afetam o desempenho.

Teste Kolmogorov-Smirnov	
	Condições de trabalho afetam o desempenho
N	50
Kolmogorov-Smirnov Z	2,119
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000

Podemos concluir que se rejeita a hipótese nula: as condições de trabalho exercem influência no desempenho não tem uma distribuição normal ($D_2(50) = 2,119$, $p < 0,001$) na população. Logo podemos concluir que as condições de trabalho afetam a avaliação de desempenho dum trabalhador, garantindo assim um melhor desempenho profissional.

A correlação de Spearman é “uma medida de correlação não-paramétrica, que avalia uma função monótona arbitrária, que pode ser a descrição da relação entre duas variáveis, sem fazer nenhuma suposições sobre a distribuição de frequências das variáveis ordinais” (Maroco, 2007).

Na Tabela 16, podemos verificar se existe coeficiente de correlação, ou seja, ela indica a força e a direção do relacionamento entre duas variáveis. Procedemos assim à correlação entre três indicadores sobre o desempenho dum trabalhador.

Tabela 16. Correlação não linear de Spearman (Spearman's rho) - com três indicadores sobre o desempenho.

		Correlação			
			Avaliado pelo seu desempenho	Recompensação do desempenho	Avaliação de desempenho baseia-se nos objetivos de trabalho
Spearman's rho	Avaliado pelo seu desempenho	Coefficiente de correlação	1,000	0,464**	0,808**
		Sig. (2-tailed)	.	0,001	0,000
		N	50	50	50
	Recompensação do desempenho	Coefficiente de correlação	0,464**	1,000	0,512**
		Sig. (2-tailed)	0,001	.	0,000
		N	50	50	50
	Avaliação de desempenho baseia-se nos objetivos de trabalho	Coefficiente de correlação	0,808**	0,512**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	.
		N	50	50	50

Conclui-se, deste modo, que os três indicadores estão positivamente e fortemente correlacionados entre si, dado que as correlações são estaticamente significativas ($p < 0,01$), ou seja, os três indicadores influenciam o bom desempenho profissional dum trabalhador.

De igual modo, podemos verificar na figura a baixo que existe um coeficiente de correlação, que indica a força e a direção do relacionamento entre duas variáveis. Procedemos assim à correlação entre três indicadores sobre a motivação dos recursos humanos.

Tabela 17. Correlação não linear de Spearman (Spearman's rho) - com três indicadores sobre a motivação.

		Correlação			
			Motivação no trabalho	O líder tem importância na motivação	Realização no trabalho
Spearman's rho	Motivação no trabalho	Coefficiente de correlação	1,000	0,452**	0,648**
		Sig. (2-tailed)	.	0,001	0,000
		N	50	50	50
	O líder tem importância na motivação	Coefficiente de correlação	0,452**	1,000	0,487**
		Sig. (2-tailed)	0,001	.	0,000
		N	50	50	50
	Realização no trabalho	Coefficiente de correlação	0,648**	0,487**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	.
		N	50	50	50

Em suma, os três indicadores estão positivamente e fortemente correlacionados entre si, sendo que as correlações são estaticamente significativas ($p < 0,01$), verificando-se deste modo que os três indicadores influenciam a motivação dos recursos humanos.

CAPÍTULO IV

CONCLUSÕES

A motivação dos recursos humanos constitui uma das principais preocupações e desafios dos gestores da atualidade. Saber gerir uma diversidade de indivíduos para criar uma equipa coesa em torno de valores e objetivos comuns é fundamental para um bom desempenho e condição determinante para o alcance dos objetivos organizacionais.

Nesta dissertação, procura-se conhecer e diagnosticar a motivação e desempenho profissional dos recursos humanos das unidades hoteleiras da ilha de São Miguel, atendendo a que o turismo é uma atividade que se exprime por um potencial de crescimento, valorizando, deste modo, a economia dos Açores.

A maior parte da organização interna de uma unidade hoteleira é constituída pelo capital humano. Logo, o crescimento duma organização está relacionado com a evolução das componentes de trabalho, sendo, deste modo, a gestão de recursos humanos um instrumento fundamental para o seu desenvolvimento. Neste trabalho, observa-se que a criação de políticas de recursos humanos que proporcionem aumento dos níveis de motivação influencia a qualidade do serviço desempenhado e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

Em termos mais específicos, concluiu-se que a maioria dos trabalhadores das unidades hoteleiras possuem condições de trabalho satisfatórias e têm habilitações literárias correspondentes ao 12.º ano ou equivalente. Possuem idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos e a maioria é do sexo feminino, sendo este o género mais motivado e que melhor desempenho profissional possui nas unidades hoteleiras.

Também se constata que as organizações analisadas investem em formação profissional, permitindo assim uma melhoria nas funções desempenhadas no interior das unidades hoteleiras, podendo influenciar positivamente a motivação e o desempenho profissional. As mulheres denotam uma maior motivação, sendo os fatores motivacionais mais relevantes: trabalho interessante, maior responsabilidade no trabalho e oportunidade para progredir na carreira. As condições de trabalho afetam a avaliação do desempenho, proporcionando assim um bom desempenho dos funcionários na organização.

De igual modo, pode-se concluir que os trabalhadores, em geral, se sentem motivados no trabalho, existindo assim um coeficiente de correlação positivo no desenvolvimento profissional e na motivação dos recursos humanos.

RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta dissertação pode contribuir no âmbito académico para auxiliar os pesquisadores na área do comportamento organizacional. Serve para alertar os gestores das unidades hoteleiras para darem maior atenção às áreas de gestão mais frágeis, de modo a aperfeiçoar os sistemas de gestão dos recursos humanos. Também pode servir de base para futuras reestruturações organizacionais, uma vez que a gestão nos nossos dias se concebe de uma forma alargada, relacionando as organizações e os trabalhadores de forma a considerar que os níveis de motivação e de desempenho podem ter impacte na produtividade da empresa.

A recomendação principal para investigações posteriores é o aprofundamento da conceção teórica e da aplicação prática das metodologias de avaliação da motivação e

do desempenho dos recursos humanos na hotelaria da Região Autónoma dos Açores, considerando a dinâmica de mudança nos ambientes organizacionais.

A crise social e económica que atinge a economia mundial, ao gerar sentimentos de insatisfação, pode ter exercido influência sobre as conclusões obtidas neste trabalho. A utilização de um questionário como instrumento de recolha de dados também encerra limitações, assim como o reduzido número de respostas conseguidas.

Trabalhos futuros poderão desenvolver um modelo de abordagem mais consistente e debruçar-se sobre uma realidade mais abrangente e mais participativa, de modo a se obter maior representatividade das conclusões retiradas. A expansão do cenário de investigação e o alcance de uma amostra mais significativa poderão provar uma melhor aproximação à realidade.

Anexos

ANEXO I. QUESTIONÁRIO AOS RECURSOS HUMANOS DA HOTELARIA**Questionário aos Recursos Humanos da Hotelaria**

O presente questionário visa estudar a motivação e o desempenho dos recursos humanos na hotelaria em São Miguel. Os seus resultados serão analisados em conjunto, reforçando o anonimato de todos os que responderem às questões nele apresentadas.

Agradecemos desde já a disponibilidade em colaborar connosco na realização deste trabalho. Pedimos que responda a todas as questões com a maior sinceridade.

Categoria do estabelecimento

Duas estrelas (* *) _____

Quatro Estrelas (* * * *) _____

Três estrelas (* * *) _____

Outra: _____

Remuneração

Questões	1	2	3	4	5
Está satisfeito com o seu salário anual atual?					
Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho que faz?					

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

Questões	Sim	Não
Por um salário igual ao que recebe, sairia da sua instituição para trabalhar numa outra?		

Valorização profissional

Questões	1	2	3	4	5
Considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?					
A instituição reconhece os bons funcionários?					
Considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela Direção?					

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

Desenvolvimento/ formação

Questões	Sim	Não
A instituição investe em formação para que os funcionários tenham uma aprendizagem contínua?		
O seu serviço oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?		
A formação que recebe capacita-o a fazer bem o seu trabalho?		
Depois de receber formação o seu desempenho profissional melhorou?		

Motivação e desempenho

Frases	1	2	3	4	5
As condições de trabalho são satisfatórias.					
As condições de trabalho exercem influências que afetam o desempenho do seu trabalho.					
É importante ter oportunidade para progredir na carreira.					
É importante que o salário seja adequado à função.					
É essencial ter um trabalho seguro.					
É importante ter boas condições de trabalho.					
É importante ter um trabalho interessante.					
É relevante a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais.					
Valoriza um trabalho de prestígio e <i>status</i> .					
É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho.					
Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito.					
É importante um bom relacionamento com os colegas de trabalho.					
É importante ter um bom relacionamento com os seus superiores.					
Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho.					
O seu líder tem um papel importante para a sua motivação.					
Na organização planeiam-se com tempo as necessidades de pessoal.					
É avaliado pelo seu desempenho.					
Na organização fazem-se reuniões para debater ideias e dar opiniões.					
Na organização a iniciativa pessoal é apreciada e incentivada.					
Existe espírito de equipa.					
A organização delega-lhe competências e responsabilidades adequadas à função que desempenha.					
O ambiente de trabalho é agradável.					
Costuma haver nomeação do funcionário do mês/ano.					
Os funcionários são recompensados pelo seu desempenho.					
Costuma haver na organização festas/convívio.					
Existe um sistema de Saúde, Higiene e Segurança na organização.					
Nesta organização sente-se em família.					
Tem orgulho em dizer que trabalha para esta organização.					
Sente que os problemas da organização são como se fossem seus.					
Na organização em que trabalha as práticas de gestão de recursos humanos permitem-lhe ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o seu desempenho.					
Na organização em que trabalha as práticas de gestão de recursos humanos baseiam a avaliação do seu desempenho na concretização de objetivos de trabalho.					
Na organização consideram na avaliação do seu desempenho cumprimentos de metas de formação e de aprendizagem.					
Sente-se realizado com o seu trabalho.					
Sente-se cansado(a) de manhã quando acorda e pensa que tem de enfrentar um dia de trabalho.					
Sente-se frustrado (a) com a sua função na organização.					
Sente que trabalhar diretamente com pessoas provoca-lhe <i>stress</i> .					
Sente que trabalha em demasia.					

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

Dados pessoais

Idade: _____

Estado civil? _____

Sexo

Masculino _____ Feminino _____

Conselho de residência: _____

Rendimento familiar (liquido anual)?

≤500€ _____ 1001€ - 1500€ _____ ≥2000€ _____

500€ _____ 1501€- 2000€ _____

Número de agregado familiar: _____

Habilitações literárias

Ate ao 9ºano ou equivalente _____ Licenciatura completa _____

12º Ano ou equivalente _____ Mestrado completo _____

Bacharelato completo _____ Doutoramento completo _____

Formação específica na área do turismo? Sim ___ Não ___ Se sim qual? _____

Antiguidade de serviço

Número de anos no emprego atual? _____

Função que desempenha: _____

Vínculo laboral

Contratado a termo ___ Contratado sem termo ___ Prestação de serviço ___ Estágio ___

Muito obrigado pela sua colaboração!

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abranja, N. (2013). Destination management and capital acumulation in the modern tourism systems. *Tourism and hospitality international journal*, 1, 13-23. ISSN: 2183-0800.

Abranja, N. (2014). Promotion strategies and the competitive development of network and cultural tourism. *Tourism and hospitality international journal*, 2, 10; 213-219. ISSN: 2183-0800.

Almeida, F.N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Bacal, R. (2002). *Gestão empresarial do desempenho*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Bancaleiro, J. (2008). *Gestão de ativos humanos no século XXI*. Editora RH Lda. 1ª ed.

Baptista, I. (2001). *A gestão dos recursos humanos na hotelaria dos Açores: caracterização e necessidades de formação*. Dissertação de Mestrado em Gestão Pública. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Botelho, D. (2010) *Satisfação e fidelidade dos turistas no sector hoteleiro: uma aplicação à ilha de São Miguel*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Caeiro, L. (1996). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.

Caetano, A. e Vala, J. (2009). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.

Camara, P. (2000). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. 1ªed.

Cardoso, C. (1998). *O conceito e as práticas de gestão de recursos humanos: evolução, perspectiva e controvérsias*. Braga: Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão.

Cardoso, P. (2011) *O impacto da gestão de recursos na pertença e desempenho profissional dos colaboradores do sector da banca*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

César, D. (2014). *Comunicação interna e endomarketing: grupo SATA*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas / MBA. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editorial Campus.

Cordeiro, P. (2010). *Construção e validação do questionário de motivação escolar para a população Portuguesa: Estudos exploratórios*. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Couto, J. (1995). *A atividade de hotelaria nos Açores: uma aplicação da metodologia dos grupos estratégicos*. Lisboa.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora RH, Lda.. 3ª ed.

Cunha, M. e Marques, C. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.

Cunha, L. (2009). *Introdução ao turismo*. Lisboa: Editorial verbo. 4ª ed.

Farias, R. (2012). *Os Recursos Humanos e a sua gestão na comunidade piscatória de Rabo de Peixe*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Firmino, M. (2007). *Turismo: organização e gestão*. Lisboa: Escolar Editora.

Local, D. R. A. P. (1996). *Recursos humanos na administração regional autónoma e na administração local*. Funchal: Secretaria Regional da Finanças.

Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo, Lda. 3ª ed.

Marques, J. (1994). *Recursos Humanos – técnicas e gestão*. Lisboa: Texto editora. 2ª ed.

Matias, Á. (2007). *Economia do Turismo – teoria e prática*. Lisboa: Instituto Piaget.

Matos, M. (2006). *Influencia dos Recursos Humanos na qualidade dos serviços de restauração: caso do Alto Minho*. Revista Turismo & Desenvolvimento, 5, 53-68. ISSN: 1645-9261.

Medeiros, D. (2013). *Motivação e satisfação na função pública: caso dos Açores*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas / MBA. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Medeiros, M. (2005). *Seniorhotelqual: escala para a avaliação das percepções da qualidade na hotelaria tradicional*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégia e Desenvolvimento do Turismo. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Michel, S. *Gestão das motivações*. Porto: RES- Editora, Lda.

Moniz, A. (1996). *O Turismo nos Açores*. Ponta Delgada: Jornal de Cultura.

Moniz, A. (2009). *A sustentabilidade do turismo em ilhas de pequena dimensão. O caso dos Açores*. Ponta Delgada: Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico – CEEApIA

Moreira, J. (2011). *Motivação e satisfação dos recursos humanos (agentes policiais) da P.S.P. no conselho de Ponta Delgada*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Moura, E. (2004). *Manual de gestão de pessoas: da teoria à prática organizacional*. Lisboa: Edições Silabo.

Newstrom, J. (2008). “*Comportamento organizacional – o comportamento humano no trabalho*”. Editora McGraw – Hill. 12ª ed.

Oliveira, H. (2011). *A importância da qualidade da comunicação para a satisfação e produtividade dos recursos humanos nas organizações*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Pacheco, E. (2010). *O grau de satisfação dos turistas que visitam estabelecimentos de turismo rural nos Açores*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Pacheco, M. (2009). *O impacto da gestão de recursos humanos no desempenho organizacional*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Peixoto, A. (2008). *Criminalidade e motivação*. BLU edições. 1ª ed.

Pereira, J. (2005). *Satisfação no trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da ilha de São Miguel*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Peretti, J., Ceitil, M. e Finuras, P. (1998). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Silabo.

Pires, A. (2000). *Hotelaria em Portugal: evolução das qualificações e diagnóstico das necessidades de formação*. Lisboa: Instituto para Inovação na formação.

Ponte, V. (2012). *A gestão de carreiras e os seus impactos na motivação dos colaboradores das autarquias açorianas*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Ramos, A. (2009). *A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da galp energia*. Instituto Superior de Ciências do trabalho e da empresa.

Ramos, S. (2009). *Motivação e satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do factor humano*. Coimbra: Faculdade de Economia.

Rocha, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Escolar editora. 2ª ed.

Rego, A. (2003). *Comportamento organizacional e gestão: casos portugueses e exercícios*. Lisboa. Editora RH.

Sancho, A. (2001). *Introdução ao turismo – Organização mundial do turismo*. São Paulo: Editora Roca Lda.

Sarmiento, M. (2003). *Gestão pela qualidade total na indústria do alojamento turístico*. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, A. (2013). *Os Recursos Humanos na hotelaria de São Miguel: o contributo da satisfação no trabalho para o desenvolvimento de uma cultura de qualidade no destino turístico*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Silva, M. (2007). *Avaliação de desempenho – Contributo para o desenvolvimento pessoal / profissional do enfermeiro avaliado*. Dissertação de Mestrado em Gestão Pública. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Silveira, M. (2012). *Estudo empírico sobre a estrutura financeira e desempenho empresarial em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Gestão / MBA. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Seixo, J. (2007). *Gestão administrativa dos recursos humanos*. Lisboa: Lidel- edições técnicas, Lda.

Sierra, C. e Matos, J. (2008). *Recursos Humanos*. Madrid: Tecnos.

Soares, R. (2013). *Satisfação com o trabalho em contexto organizacional: um estudo de caso, na Empresa de Eletricidade dos Açores*. Dissertação de Mestrado em Sociologia. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Sun, L., Aryee, S. e Law, K.S. (2007). *High- performance human resource practices, citizenship behavior, and organization performance: a relational perspective*. Academy of Management Journal.

Vaz, N. (2004). *Motivação em contexto organizacional: uma aplicação aos profissionais de enfermagem*. Dissertação de Mestrado em Gestão Pública. Angra do Heroísmo: Universidade dos Açores.

Vilas, S. (2003). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Gestão Bancária. 8ª ed.

Watling, B. (2000). *A avaliação de recursos humanos*. Lisboa: Prefácio – Edição de Livros e Revistas, Lda.. 1ª ed.

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

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